

3 1761 11648991 5


CANADIAN CENTRE
FOR MANAGEMENT
DEVELOPMENT

91
540
17

Case Study Catalogue



Canada



Digitized by the Internet Archive
in 2023 with funding from
University of Toronto

<https://archive.org/details/31761116489915>

CANADIAN CENTRE
FOR MANAGEMENT
DEVELOPMENT

Case
Study
Catalogue





© Minister of Supply and Services Canada 1990

Cat No. SC94-21/1990

ISBN 0-662-57442-7

Contents

Introduction	2
Part I: A Guide to Using the Catalogue	3
Part II: How to Order Case Studies and Teaching Notes	6
Part III: Case Studies Listed by Management Area	7
Agency Management	8
Line and Project Management	11
Policy Development	14
Regional Management	18
Part IV: Management Areas and Key Elements Reference Tables	23
Part V: Alphabetical List of Case Studies	28

Introduction

This catalogue lists case studies developed and used by the Canadian Centre for Management Development (CCMD) and available to universities and other institutions of learning, and to federal departments and agencies. Although the case studies were originally developed for senior managers in the public service, they are also suitable for students at the graduate level. Each case study has its teaching notes.

The cases invite participants to apply their knowledge and judgment to problems in the public sector. Many cases have been taken directly from the experience of public service managers; others have been modified for teaching.

The catalogue has five parts.

Part I is a guide to using the catalogue. It presents an annotated sample entry, defines terms and notes time requirements for teaching.

Part II provides information for ordering case studies and teaching notes.

Part III lists the cases under four *management areas*:

Agency Development - managing arm's-length relationships, in the context of legal mandates and political priorities;

Line and Project Management - planning, organizing and directing a group to meet specific objectives;

Policy Development - analyzing a situation, developing and implementing new policies, and evaluating the results. Policy as used here means directing public resources to national problems or concerns of the government; and

Regional Management - planning, organizing and directing resources to meet objectives in a geographic region.

Part IV provides handy reference tables that list cases by management area. The tables also indicate each case's key elements.

Part V is an alphabetical list of all case studies.

CCMD gratefully acknowledges those federal managers and contributors who have given their time and effort to help develop the case studies.

Part I: A Guide to Using the Catalogue

Sample Case Listing

1. CHOICES FOR THE MANAGER
2. Pullen, John William and Paton, Richard
3. Key Elements:
 - Leadership
 - Internal Change
 - Regional Management*
4. Eight months into his job, Robert Fox, the Assistant Deputy Minister (ADM) of the Marine Operations Group must deal with a formidable array of issues and problems. Within the Marine Operations Group tensions are high and staff morale is low. An impending reorganization and pressure to downsize the agency have exacerbated the situation. Several of the pressing external problems which Fox has to solve have serious political ramifications. Fox must determine his priorities and develop a strategy to achieve them.
5.

Case	Notes
SC93-2/3-1990E	SC93-3/3-1990E
SC93-2/3-1990F	SC93-3/3-1990F

Organization of entries

Each entry has five parts:

1. **Title and Language.** All cases are available in English and French. An asterisk (*) following the case title indicates that the case was originally written in French.
2. **Author(s).** Cases are written by CCMD staff, contract researchers, and active and former senior federal managers.
3. **Key elements.** Listed key elements (see *Key elements* p. 4) are the principal management practices giving rise to teaching points and learning objectives. If applicable, the related management areas are listed and italicized.
4. **Abstract.** This is a brief factual account of the case.

-
5. **Catalogue numbers.** The Supply and Services Canada catalogue numbers are used for ordering cases and teaching notes. F = French, E = English. The Case Study catalogue numbers are on the left, the Teaching Notes, on the right.

Key elements

The key elements of each case are management practices that the case highlights. The following descriptions are based on several sources, including *The Public Administration Dictionary*:

Communications	Exchange of information between individuals or groups
external	Communicating with parties outside the organization
internal	Communicating with employees within an organization
Decision-making	Choosing a course of action to achieve a goal, based on events, circumstances and information
Human resource management	The most effective use of people within an organization.
Intergovernmental relations	Ongoing administrative, legal and political relationships among levels within the Canadian system of government
Internal change	Change to an organization's internal environment as it adapts to the external environment
Issue and crisis management	Tailoring a strategy to respond to an event foreseen or unforeseen, or to unstable conditions
Leadership	The exercise of authority, whether formal or informal, in directing and coordinating the work of others.
Personal and interpersonal skills	Manager's ability to work in different situations and with different people.
Planning and control	Developing and monitoring a strategy and an action plan to achieve goals
Strategic management	Managing while taking into account the organization's internal and external environment

Time requirements

The time required for each case can range from 1.5 to 4 hours depending on the teaching method. If participants form syndicates to assess a case, up to four hours may be required, including 20- to 30-minute presentations by each syndicate followed by a plenary discussion. If participants assess a case as a group, the average time required is 1.5 to 2 hours.

Part II: How to Order Case Studies and Teaching Notes

- a) Universities, educational institutions and all other organizations outside the federal government may purchase Case Studies and Teaching Notes (French or English) directly from the Institute of Public Administration of Canada (IPAC),
- by writing to:
 Institute of Public Administration of Canada
 897 Bay Street
 Toronto, Ontario
 M5S 1Z7
- b) Federal government managers and agencies may obtain Cases Studies and Teaching Notes (French and English) directly from the Canadian Centre for Management Development (CCMD)
- by writing to:
 Case Study Distribution
 Documentation Centre
 Canadian Centre for Management Development
 P.O. Box 420, Station "A"
 Ottawa, Ontario
 K1N 8V4
 - by phoning:
 (819) 995-6165

Please note that all CCMD cases are protected by Crown copyright. Extracts from the Case Studies or this catalogue may be reproduced for individual use without permission, provided the source is fully acknowledged. However, reproduction of cases or this catalogue for resale or redistribution requires written permission from

Permissions Officer
Programs and Publishing Group
Canadian Government Publishing Centre
Ottawa, Ontario
K1A 0S9

Part III: Case Studies Listed by Management Area

- A) Agency Management**
- B) Line and Project Management**
- C) Policy Development**
- D) Regional Management**

A) AGENCY MANAGEMENT

CENTRES OF EXCELLENCE

Pullen, John William

Key Elements:

- Leadership
- Strategic Management
- Decision Making

The President of the Natural Science and Engineering Research Council (NSERC) has just learnt, through a contact, that the Ministry of State for Science and Technology has prepared a draft Memorandum to Cabinet (MC) that would increase government funding for university research. The draft MC would see NSERC playing a marginal role in an advisory capacity, even though it deals with an area covered by NSERC's mandate. Knowing little about the details of the proposal, but recognizing that the MC was being rushed through the system, the President must determine the consequences of the proposal for his Council and decide how NSERC should respond to the MC.

Case	Notes
SC93-2/2-1990E	SC93-3/2-1990E
SC93-2/2-1990F	SC93-3/2-1990F

SETTING UP A RESEARCH AND DEVELOPMENT INSTITUTE*

Dupuis, Louise, A.

Key Elements:

- Intergovernmental Relations
- Policy Development*
- External Communications

In 1984, the federal government announced its decision to create the National Optics Institute (NOI). This research centre was originally designed as a division of the National Research Council of Canada (NRC). It was then decided to proceed with the implementation of this institute while radically modifying its charter and

organization. Instead of being a division of the NRC, the Institute would become a private, non-profit, self-financing corporation. At the same time, the federal government would assume the capital expenditures involved in building and purchasing the NOI's facilities. Suzanne Pélerin was given the responsibility of coordinating the creation of the NOI and developing a strategy to put it on the right track while ensuring its privatization. She must consider the new organization's internal and external constraints, identify the new research centre's key issues and strategic objectives, and develop a strategic approach to executing its mandate.

Case	Notes
SC93-2/13-1990E	SC93-3/13-1990E
SC93-2/13-1990F	SC93-3/13-1990F

PRESSURES ON THE PRESIDENT

Pullen, John William

Key Elements:

- Internal Communications
- Strategic Management
- Leadership

John Allen, the new President of the Canadian Research and Granting Authority (CRAGA), has taken over a faltering organization. Recent events and the immediate future do not bode well for CRAGA: Allen has recently been informed of another round of Treasury Board budget cuts; CRAGA has just appeared before the confrontational Commons Committee on Culture and Canadian Identity; and meetings are scheduled with the PCO where the controversial CRAGA Annual Report will be discussed. Allen expects pressure will be exerted to streamline the organization. As well, a potentially explosive General Meeting of CRAGA is scheduled in the near future, a major research project is in trouble because of faulty design and misuse of grants by outside researchers, and CRAGA's staff morale is low because of the internal and external controversies and rapid staff turnover at the senior level. Allen had developed a transitional strategy to bring the organization up to speed and to develop relevance. However, he is now reconsidering this strategy and must decide what he will do to pull CRAGA out of its current difficulties.

Case	Notes
SC93-2/19-1990E	SC93-3/19-1990E
SC93-2/19-1990F	SC93-3/19-1990F

THE CHAIRMAN'S CHALLENGE: PART A and PART B

Pullen, John William

Key Elements:
Leadership
Internal Change
Decision Making

PART A

The Conditional Release Agency (CRA) exercises powers to grant, deny and control the conditional release of persons serving sentences in Canadian federal correctional institutions. With a potentially explosive story in the hands of the media, and an Agency whose actions, authority, mandate and capabilities have been severely criticized by Parliamentary Committees, review agencies and interest groups, the new Chairman's challenge is to turn the organization around. Whatever action he plans must have the support and cooperation of the Agency's Senior Management Committee, and the strategy must address the concerns of the environment, the staff, structure and organizational mandate of the CRA.

Case	Notes
SC93-2/28-1990E	SC93-3/28-1990E
SC93-2/28-1990F	SC93-3/28-1990F

PART B

The second part of the case presents the strategy implemented by the Chairman to turn around the CRA.

Case	Notes
SC93-2/28-1990E	SC93-3/28-1990E
SC93-2/28-1990F	SC93-3/28-1990F

A CRISIS IN THE FISH PROCESSING INDUSTRY*

Dupuis, Louise A.

Key Elements:
Human Resource Management
Decision Making
Intergovernmental Relations

In the spring of 1983, the fishing season in Gaspé was in jeopardy, and Quebec United Fishermen (QUF), a cooperative and by far the largest business in the sector, faced bankruptcy. The cooperative was heavily in debt, its working capital in the red, its creditors no longer willing to advance financing and threatening to seize the cooperative's assets. An emergency meeting was called for all parties concerned, including the federal Minister of Fisheries and Oceans. As a result of the meeting, the federal government agreed to guarantee a loan to QUF and to appoint Roger Marinier as acting administrator of the cooperative. Marinier must recommend an adequate solution to these problems. To do this, he must identify the major components of United Fishermen's problems, difficulties in the fishing industry, federal objectives, and federal-provincial irritants and conflicts in this area.

Case	Notes
SC93-2/34-1990E	SC93-3/34-1990E
SC93-2/34-1990F	SC93-3/34-1990F

WORKFORCE ADJUSTMENT

Stephens, Robert

Key Elements:
Internal Change
Strategic Management
Decision Making

The National Energy Board was established over twenty-seven years ago as a "national energy authority". Early in the summer of 1986, there were clear indications that the Board's person-year allocations, in spite of a recent 10% reduction, were not being fully utilized. Senior management was not convinced a "laissez-faire" attitude was the only solution. After

discussing the situation, they produced a range of options. Management was aware the Board needed to maintain a cadre of highly qualified professionals in a variety of fields that would allow the Board to respond to their fluctuating workload. They also recognized that the practical realities of downsizing were negative, and that the Board's credibility could be called into question. By early winter they had decided whether or not to recommend downsizing to the Chairman and had established the rationale, method, and timing for their decision. The Chairman in turn will react to their recommendations. How will the Chairman react, if downsizing is recommended, or if downsizing is not recommended ?

Case

Notes

SC93-2/36-1990E

SC93-3/36-1990E

SC93-2/36-1990F

SC93-3/36-1990F

B) LINE AND PROJECT MANAGEMENT

CHOICES FOR THE MANAGER

Pullen, John William and Paton, Richard

Key Elements:

Leadership
Internal Change
Regional Management

Eight months into his job, Robert Fox, the Assistant Deputy Minister (ADM) of the Marine Operations Group must deal with a formidable array of issues and problems. Within the Marine Operations Group tensions are high and staff morale is low. An impending reorganization and pressure to downsize the agency have exacerbated the situation. Several of the pressing external problems which Fox has to solve have serious political ramifications. Fox must determine his priorities and develop a strategy to achieve them.

Case	Notes
SC93-2/3-1990E	SC93-3/3-1990E
SC93-2/3-1990F	SC93-3/3-1990F

THE ST. LOUIS BRIDGE

Pullen, John William

Key Elements:

External Communications
Issue & Crisis Management
Decision Making

At approximately 11:00 a.m. on November 29, 1985, all traffic in the St. Lawrence Seaway came to an abrupt halt. A cargo ship, the SEAWISE JEWEL, had run into the southern support structure of the St. Louis bridge, a combined rail and road traffic bridge, which spans the Seaway near Montreal. All highway, rail and seaway traffic was at a standstill. With winter fast approaching, the President of the St. Lawrence Seaway Authority, John Black, must make decisions determining the fate of all traffic affected, and must

resolve the operational and political crisis which resulted from the accident.

Before proceeding with a plan of action, the President must assess the nature and complexity of the problem at hand. He must distinguish the major issues from among the plethora of concerns raised and identify the major internal and external stakeholders, pressures, and constraints present within the case.

Case	Notes
SC93-2/4-1990E	SC93-3/4-1990E
SC93-2/4-1990F	SC93-3/4-1990F

GRANTS AND CONTRIBUTIONS

Pullen, John William

Key Elements:

Internal Communications
Internal Change
Planning & Control

Halfway through the first quarter of the 87-88 fiscal year, the Associate Deputy Minister of the Department of Regional and Industrial Expansion (DRIE) discovered the department was approaching 110% of its appropriations for the previous fiscal year. Applying the government's Payable at Year End policy, the department had effectively used the 87-88 fiscal budget during the first quarter, leaving it virtually broke with three quarters of the fiscal year ahead.

Before his afternoon meeting with the Deputy Minister and then the Senior Management Committee, the Associate DM must determine how the situation developed, what can be done to rectify it and who is responsible and accountable for the situation. Developing an explanation and rectifying the situation requires coordinated action on the part of the Associate DM, the Comptroller, and the program managers.

Case	Notes
SC93-2/9-1990E	SC93-3/9-1990E
SC93-2/9-1990F	SC93-3/9-1990F

IMPASSE: TEAM BUILDING

Hunter, John

Key Elements:

Leadership
Personal & Interpersonal Skills
Human Resource Management

Four months have elapsed since Peter Mathews accepted a six-month assignment as Acting Director of Immigration, with the mandate of improving the health of the organization and handling a number of management problems. With every approach he has tried, Mathews has reached an impasse. The ten Area and Program Managers resent having an "outsider" trying to improve their organization. Mathews has organized a three-day "team-building" session with the help of a skilled facilitator and the begrudging acceptance of his ten managers. With nearly a third of the retreat behind him, Mathews feels he has run out of options. Mathews must now decide what options to consider and what approach to take when he reconvenes with his managers after their extended coffee break.

Case	Notes
SC93-2/11-1990E	SC93-3/11-1990E
SC93-2/11-1990F	SC93-3/11-1990F

REORGANIZING HUMAN RESOURCES AT STATISTICS CANADA*

Clément, Philippe

Key Elements:

Human Resource Management

After a twenty-year career at Statistics Canada, you have just assumed your new duties as special advisor to the new Chief Statistician of Canada on the reorganization of human resource management.

Statistics Canada strikes you as a federation of small, independent republics working in isolation. Their operational autonomy goes as far as managing their own publishing programs, which sometimes operate at a loss. These "republics" are small, closed, highly autonomous and introverted organizations which devote

a large part of their activities to managing their individual operations. This specialization results in a lack of mobility for both managers and employees which is not conducive to the overall management of the organization. To complicate the situation even further, Statistics Canada must make major changes in the thrust of its programs as a result of changes in government priorities.

Your job is to summarize the weaknesses in your organization's human resource management, to establish a system of priorities and to outline a framework for action to the Chief Statistician.

Case	Notes
SC93-2/25-1990E	SC93-3/25-1990E
SC93-2/25-1990F	SC93-3/25-1990F

TOXIC CHEMICALS

Paton, Richard and Pullen, John William

Key Elements:

Policy Development
Internal Change
Human Resource Management

John Fairfax has been seconded from the private sector in an executive exchange program to be the Director General of the Department of the Environment's (DOE) Environmental Protection Branch (EPB). Although responsible for environmental policies respecting various toxic chemicals, the EPB has problems intervening because of minimal funding, a weak departmental mandate, and a lack of solid evidence. The EPB's relationships with other departments, industry and public interest groups are not strong and the organization requires an overall corporate policy. His task complicated by the "small efficient government" priorities of the Assistant Deputy Minister and the Minister, Fairfax must decide which are the most important elements of his agenda. Fairfax must also concentrate on developing a management strategy for EPB and, more specifically, for the Toxic Chemicals Group.

Case	Notes
SC93-2/32-1990E	SC93-3/32-1990E
SC93-2/32-1990F	SC93-3/32-1990F

TRIPLE A: THE ACQUISITION ASSESSMENT AGENCY

Paton, Richard; Ouimet, Dave and Pullen,
John William

Key Elements:

- Internal & External Communications
- Internal Change
- Strategic Management

John Masters was appointed Chairman of the Acquisitions Assessment Agency in the middle of a controversy over the Agency's recent refusal to accept several large foreign ownership applications. Created a decade earlier during an era of economic nationalism, the Agency is now regarded as a dinosaur in an era of globalization. Public concern about government intervention in the economy, coupled with criticism from the media and national business groups, has caused the Agency's mandate and purpose to be publicly questioned. As well, foreign investors have given a clear signal they are unwilling to wait six months for a decision, they have taken their investment dollars elsewhere. The external pressures and lack of support from the government, combined with the controversial reputations of senior managers, have caused staff to become demoralized. The Agency currently has four applications awaiting decisions. Critics claim these decisions will determine the future of the Agency. As Chairman, Masters must advise the Minister responsible for the Agency on how to deal with the situation and what strategy to use to see the Agency through the next twelve months.

Case

SC93-2/33-1990E
SC93-2/33-1990F

Notes

SC93-3/33-1990E
SC93-3/33-1990F

Related Line & Project Management Titles

The following cases appear in other management areas but may be useful for teaching about Line & Project Management.

SETTING UP A RESEARCH AND
DEVELOPMENT INSTITUTE

DRUG REGULATION AND COST
RECOVERY

CANADIAN COAST GUARD DISTRICT

HINDSIGHT IS THE ONLY EXACT
SCIENCE

ORGANIZATIONAL CHANGE AT
REVENUE CANADA

C) POLICY DEVELOPMENT

COMPETITION ACT: STAGES 1 to 6

Tyler, Lynne and Milne, Glen G.D.

Key Elements:

Planning & Control
Decision Making

The newly appointed Director of Strategic Planning and Policy Development within the Department of Consumer and Corporate Affairs must develop a new Competition Act and shepherd it through various institutional obstacles and into law. The case, based substantially on the process which resulted in passage of Bill C-91, the Competition Act, in June of 1986, is in six parts, each representing one stage in the policy development process. A comprehensive Teaching Note assists the instructor in the presentation of the case. It briefly summarizes the learning objectives of each part of the study and presents several questions which may be used to direct class discussion. The Note includes, at the conclusion of each part, a "Recent Events" section which suggests unexpected developments that could alter the policy process at that point.

Case	Notes
SC93-2/5-1990E	SC93-3/5-1990E
SC93-2/5-1990F	SC93-3/5-1990F

DRUG REGULATION AND COST RECOVERY

Doern, G. Bruce

Key Elements:

Line & Project Management
Planning & Control
Decision Making

The Health Protection Branch (HPB) of Health and Welfare Canada is faced with major coordination and policy problems and appears ripe for reorganization. Pressure for organizational reform is mounting. Politicians, government bodies and client groups have all expressed strong objections to the status quo. The

organization itself realizes that a change is necessary. HPB is simply unable to cope with the demands that are placed upon it.

The Assistant Deputy Minister (ADM) of the HPB must devise and implement a strategy to solve the organization's problems. This task is complicated by the varying interests, objectives and motives of the concerned internal and external parties. The ADM must develop a plan which meets the needs of the organization while satisfying the concerns of interested parties.

Case	Notes
SC93-2/6-1990E	SC93-3/6-1990E
SC93-2/6-1990F	SC93-3/6-1990F

HISTORY OF THE WORKPLACE HAZARDOUS MATERIALS INFORMATION SYSTEM (WHMIS) PROJECT

Clément, Philippe

Key Elements:

Line & Project Management
Intergovernmental Relations
Strategic Management
Planning & Control

In the spring of 1982, Labour Canada was asked to coordinate the Workplace Hazardous Materials Information System (WHMIS) Project. At the time it was difficult for users to obtain information about hazardous products in the workplace, because provincial regulations had no power to force importers or suppliers outside their jurisdiction to provide information about the products. As a result it is difficult for employers (users) to be sure workers were adequately protected. Labour Canada and other interests involved recognized a national information system must be created to provide employers with satisfactory information.

The Director General responsible for Occupational Safety and Health at Labour Canada, must outline a strategy for the WHMIS Project. As well as addressing the concerns of the federal and provincial departments, the suppliers and users of the hazardous products and minimizing exposure of the project, the strategy must propose a criteria driven system that is compatible with other systems in place and addresses the interests of the federal government and producers of hazardous products.

Case	Notes
SC93-2/10-1990E	SC93-3/10-1990E
SC93-2/10-1990F	SC93-3/10-1990F

THE NATURAL GAS DEREGULATION CASE

Doern, G. Bruce

Key Elements:
 Leadership
 Decision Making
 Intergovernmental Relations

The federal Energy Minister is in Calgary to make a speech. Oil producers expect him to announce an agreement, with the government of Alberta, on the crucial second phase of the Agreement on Natural Gas Markets and Prices. Announced on October 31, 1985, the agreement had as its objective the creation of a competitive market for natural gas in Canada, i.e. the deregulation of the natural gas industry. Divided into two phases, the agreement calls for a transition year followed by full deregulation. Alberta's concerns with the second phase of the agreement are that the National Energy Board's policies on export pricing and surplus determination will remain in force.

The Minister has just met with his provincial counterpart and presented Ottawa's initiatives for the implementation of the second phase. The Alberta Energy Minister has said point-blank that the federal initiatives do not go far enough. Thwarted in his attempt to obtain an agreement, and hounded by expectations about his speech the next evening, the Minister calls his Deputy Minister in Ottawa for advice.

Case	Notes
SC93-2/29-1990E	SC93-3/29-1990E
SC93-2/29-1990F	SC93-3/29-1990F

PRIVATIZING THE CANADIAN MAPLE PRODUCTS CORPORATION

McQuillan, Claire E. and Williams, Cynthia

Key Elements:
 Decision Making
 Issue & Crisis Management
 Leadership

The Canadian Maple Products Corporation (CMPC) is in the advanced stages of the federal government's privatization process. Johanna Day, the Group Executive for this privatization initiative, is working late to survey the offers to purchase of the four finalists and make recommendations. Whatever she recommends, Day must also devise a strategy which will enable the Minister and senior management to successfully communicate this option to the various non-governmental groups interested in the future of the CMPC.

Day's recommendation and proposed implementation strategy must consider and address the demands of conflicting interests, and if possible, placate their concerns. Each of the bids has strengths and weaknesses. Day's recommendation will involve careful judgement and a comprehensive weighing of many factors.

Case	Notes
SC93-2/21-1990E	SC93-3/21-1990E
SC93-2/21-1990F	SC93-3/21-1990F

REFUGEE CLAIMANTS AND THE LAW

Pullen, John William

Key Elements:

Issue & Crisis Management
Decision Making
External Communications

In the pre-dawn hours of June 24, 1986, the Wiley family were fishing in the Strait of Belle Isle, off the northern coast of Newfoundland, when out of the fog appeared three large steel lifeboats. Towed by the Wileys and a Coast Guard ship, the 257 Hindi speaking refugees arrived in the coastal town of St. Anthony's at 11:15 a.m., immediately confounding the federal immigration system. Not only was Newfoundland's regional Employment and Immigration Canada office in St. John's ill-equipped to deal with a group of refugees of this size, but Ottawa's new "fast track" immigration procedures had only reached second reading in the House of Commons and were only designed for use within major metropolitan areas.

Dealing with a situation over 1500 kilometres away from headquarters, the Deputy Minister of Employment and Immigration Canada, Patrick Russell, feels he is playing a game of catch up. Russell must devise an appropriate strategy to resolve the situation while attempting to limit the ensuing social and political controversy. Russell's strategy must recognize the influence of various internal and external actors, sympathetic ethnic communities, the media, and the central agencies.

Case	Notes
SC93-2/22-1990E	SC93-3/22-1990E
SC93-2/22-1990F	SC93-3/22-1990F

R&D TAX CREDIT CASE: PART 1, CONSULTATION

Doern, G. Bruce

Key Elements:

Internal Change
Planning & Control
Decision Making

In October 1984, the Conservative government placed a moratorium on the existing Scientific Research Tax Credit (SRTC), a research and development tax incentive. The government has since promised to "broaden the definition of development" and to expand Canadian research and development support. In May 1985, the government announced a substitute tax incentive program. The Chief Science Advisor at Revenue Canada must draft a proposal, for the Deputy Minister, that sets out a consultative process and strategy that will clarify the research and development guidelines, and will establish a strong consensus among industries for the administration of the guidelines.

Case	Notes
SC93-2/26-1990E	SC93-3/26-1990E
SC93-2/26-1990F	SC93-3/26-1990F

R&D TAX CREDIT CASE: PART 2, INTEREST GROUP REACTION

After a year-long consultation exercise to clarify and generate consensus on guidelines for defining eligible research and development under the new federal SRTC tax incentive program, R&D industry interest groups are demanding the new guidelines be withdrawn. The R&D industry lobby targeted the media, members of the opposition and federal ministers. The Chief Science Advisor of Revenue Canada must attempt to preserve the fruits of the year-long consultation exercise, while at the same time managing the unexpectedly adverse interest group reaction.

Case	Notes
SC93-2/27-1990E	SC93-3/26-1990E
SC93-2/27-1990F	SC93-3/26-1990F

Related Policy Development Titles

The following cases appear in other management areas but may be useful for teaching about Policy Development.

TOXIC CHEMICALS

IMPLEMENTING THE CANADIAN JOBS
STRATEGY IN A REGION

A DELICATE BUT UNAVOIDABLE
SITUATION

D) REGIONAL MANAGEMENT

SAINT JOHN DISTRICT

Mitchell, Nancy

Key Elements:

Leadership
Internal Communications
Line & Project Management

Captain "Nick" Nolin has recently been appointed District Manager of the Saint John, New Brunswick, District office of the Canadian Coast Guard. Nolin took the job because he wanted an opportunity to implement some of the changes he thought were necessary to improve shore management. One month later, Nolin now realizes that District Managers operate under strong external and internal pressures while delivering several large programs, supervising the operation of a large technical and administrative staff, and maintaining and running a fleet of ships.

Nolin must prove he is a capable administrator. This may be difficult as he must manage in a District which his predecessor ignored. The Auditor General has severally reprimanded the Coast Guard for wasting taxpayers' money, the government's political agenda has emphasized regulatory reform, cost control and restraint, and the District has been slow to accept special employment programs. Nolin's Regional Director General has just given him a list of District goals and objectives for the next year. Within two months Nolin must develop a proposal for a new District office organization and an action plan for setting up the organization over two years.

This case is published in cooperation with the George A. Scott Centre for Transportation Management Studies.

Case	Notes
SC93-2/1-1990E	SC93-3/1-1990E
SC93-2/1-1990F	SC93-3/1-1990F

HOW TO IMPROVE PRODUCTIVITY AND QUALITY OF SERVICE TO THE PUBLIC WITH LESS RESOURCES*

Clément, Philippe; Côté, Marcel and Pinsonneault, Jocelyne

Key Elements:

Leadership
Internal Change
Human Resource Management

The Director General, Operations (DGO) for the Canada Employment and Immigration Commission, Quebec Region (CEIC Quebec) has decided to review the history of the organization during his tenure, i.e. the past three and a half years. The DGO has advocated a pro-active approach and is still seeking ways to increase productivity and the quality of service to the public, as well as promote employee satisfaction and individual development. He intends to maintain these objectives but is not sure how to attain them. He must consider the recent changes in programs and services available to the clientele, in administrative procedures and in management philosophy. He must also bear in mind the imminent changes from the regional management team. The DGO will meet with the Operations Steering Committee to develop an action plan for the coming year. They must develop solutions that will bring about substantial improvement in productivity, the quality of service to the public and employee involvement.

Case	Notes
SC93-2/7-1990E	SC93-3/7-1990E
SC93-2/7-1990F	SC93-3/7-1990F

SETTING UP A FEDERAL ECONOMIC DEVELOPMENT COORDINATOR'S OFFICE*

Dupuis, Louise A.

Key Elements:

Internal Change
Intergovernmental Relations
External Communications

Roch Lamarre is the new Federal Economic Development Coordinator for Quebec. Lamarre's task is to establish the Coordinator's office, set up its organization, develop policy objectives and begin to fulfill its mandate. The Coordinator's office must provide direction and leadership in its relationships with Ottawa, the Quebec government, other provinces and the economic community it serves. As well as dealing with the day-to-day administrative operations of establishing an office, hiring staff and obtaining important office equipment, the coordinator's office must become operational as soon as possible in order to advise Cabinet on two major politically sensitive issues that have arisen. Lamarre has to develop a strategic action plan to establish the Coordinator's Office and meet its growing responsibilities.

Case	Notes
SC93-2/8-1990E	SC93-3/8-1990E
SC93-2/8-1990F	SC93-3/8-1990F

IMPLEMENTING THE CANADIAN JOBS STRATEGY IN A REGION

Prince, Michael J.

Key Elements:
 Leadership
 Human Resource Management
Policy Development

The new Conservative government enacted the Canadian Jobs Strategy (CJS) in September 1985, as part of its review of labour market policy. In Saskatchewan the Canada Employment and Immigration Commission's (CEIC's) Regional Director General (RDG) must implement the CJS program. The RDG must deal with the concerns and interests of the various external stakeholders who will be affected by the new policy program. She must also keep in mind departmental concerns which need to be dealt with if the policy is to be implemented successfully. When dealing with these concerns and issues, the policy content and development process set out by Ottawa will be her guide.

While devising a strategy to implement the CJS, the RDG must judiciously manage the concerns and interests of the internal and external stakeholders.

Case	Notes
SC93-2/12-1990E	SC93-3/12-1990E
SC93-2/12-1990F	SC93-3/12-1990F

LOSING THE FICHE

Pullen, John William

Key Elements:
 Leadership
 Issue & Crisis Management
 External Communications

Late one Friday afternoon during the fall of 1986, a set of Microfiche T1A Tax records, holding pertinent information on 17,000,000 Canadians, was reported missing from the Toronto District Office of Revenue Canada Taxation (RCT). Cliff Boyle, three long months into his one-year Interchange Canada assignment as Assistant Deputy Minister, Central Region, did not inform Ottawa of the incident until Tuesday afternoon.

Suddenly, Dan Martin, the Deputy Minister of RCT, is faced with a crisis of uncertain focus and magnitude. In devising a response to manage the crisis that has developed in the department, and is soon to spill over into the government and the national media, Martin must define or determine the nature of the crisis (i.e. administrative, communications, national, political or policy crisis, or any combination of the above.) This task is complicated by issues that mismanagement of the situation could create.

Case	Notes
SC93-2/15-1990E	SC93-3/15-1990E
SC93-2/15-1990F	SC93-3/15-1990F

MANAGEMENT OF AN ORGANIZATION DURING A STRIKE

Hamilton, Seymour

Key Elements:

Leadership
Line & Project Management
Decision Making

Four weeks before the expected clerical workers' (CR) strike, Sandy MacDonald, the Regional Director General of the Newfoundland offices of Revenue Canada, began meeting with his three senior managers to discuss and plan for the eventuality of the strike, i.e. to determine how the strike might affect their office, workers and productivity. As well as coping with the uncertainty prior to the strike, MacDonald manages to deal with the plethora of issues and crisis the strike creates. MacDonald must effectively manage his human resources, the service his office provides to the public and the Newfoundland office's relationship with Ottawa. At the same time he must consider the interests of the clerical workers, their local union, the workers who have remained on the job, the management team and the demands of the media.

Case	Notes
SC93-2/16-1990E	SC93-3/16-1990E
SC93-2/16-1990F	SC93-3/16-1990F

HINDSIGHT THE ONLY EXACT SCIENCE

Chenier, John A.

Key Elements:

Line & Project Management
Issue & Crisis Management
Planning & Control

A dispute is simmering among native people, business groups and the federal government over salmon fishing practices on Canada's west coast. The Regional Director General (RDG) of Fisheries and Oceans Canada for British Columbia must devise a plan of action to resolve and diffuse the tension between the department and its client base.

The RDG must carefully assess the organization's external environment before a response is developed. Any concrete action taken by the department must be tempered by an appreciation of the rights, demands and welfare of the department's client base.

Case	Notes
SC93-2/17-1990E	SC93-3/17-1990E
SC93-2/17-1990F	SC93-3/17-1990F

THE NEW CENTRAL REGION

Mitchell, Nancy

Key Elements:

Leadership
Internal Change
Line & Project Management

Harold Foote, Assistant Deputy Minister (ADM) for the Ontario Region, Revenue Canada Taxation, is on a return flight to Toronto. He carries with him the news that the Deputy Minister's Senior Management Committee (SMC) in Ottawa has decided to split the Ontario Region into two. The decision was faithful to the Task Force report Foote had tabled at the SMC meeting which examined the organization of the Toronto District Region.

With the decision in hand, Foote's challenge is to carry through with the reorganization. Internal issues that Foote will have to consider are: the attitudes of the Toronto District Office employees; maintaining service to the public; and the government's priorities of broadening the tax base, lowering tax rates and decreasing incentives to special interest groups. Some of the external issues that will influence Foote's actions are the leverage of unions and the negative press coverage Revenue Canada has recently received.

Case	Notes
SC93-2/18-1990E	SC93-3/18-1990E
SC93-2/18-1990F	SC93-3/18-1990F

THE PANAMA SHIPPER

Pullen, John William

Key Elements:

- Human Resource Management
- Issue & Crisis Management
- Decision Making

John MacDonald, Regional Director General (RDG) for the Maritime Region of Transport Canada, has just finished interviewing candidates for the position of District Manager, Dartmouth Region. MacDonald has been shouldering the complex responsibilities of this position as well as his own during the past few months and is now eager to choose from among the three capable candidates. Whichever choice he makes MacDonald cannot appease all of the concerned external parties. MacDonald's concern with filling the position takes a sudden twist when he learns an 85,000 tonne oil tanker, the PANAMA SHIPPER, has run aground at the eastern side of the entrance to the Halifax Harbour, and is spilling its cargo of crude oil.

The District Manager, Dartmouth Region, is the On-Scene-Commander responsible for the operational response to the oil spill. MacDonald knows he cannot handle his strategic position, run the region on a daily basis, and handle the operational responsibilities of the District Manager. With calls beginning to come in from the media, federal agencies in the Atlantic Provinces and from the department in Ottawa, MacDonald must quickly determine a plan of action to respond to and resolve the expanding crisis.

Case	Notes
SC93-2/30-1990E	SC93-3/30-1990E
SC93-2/30-1990F	SC93-3/30-1990F

PRINCEVILLE AIRPORT

Sutherland, Allen B. and Lalonde, André R.

Key Elements:

- Leadership
- Personal & Interpersonal Skills
- Internal Communications

The novelty of a new job and working environment had not worn off before Don Hampton, Airport Manager at the Princeville Airport, was given the opportunity to practise his skills as an innovative management entrepreneur. Hampton had arrived in Newfoundland from a management position at Pearson International Airport in Toronto. Although he was by no means new to the airport environment, Hampton was viewed with scepticism by his employees who consider anyone who moves to Princeville from the big city, during the prime of his career, to be dead wood.

Hampton's predecessor had been indecisive, he had allowed a number of the airport's managerial, operational and personnel problems to become the status quo, making their eventual resolution more difficult. As well, a dispute was brewing between the airport's Personnel and Marketing Officer and the Chief of Crash Fire Rescue, over the employment of women as members of the Crash Fire Rescue Unit. Hampton now had two weeks to prepare a Two-Year Management Plan for the Regional Director General. However, any plan would be impossible to implement without support from members of the Airport management. Hampton had not yet decided on an action plan, a strategy or determined who among his employees he could count on.

This case is published in cooperation with the George A. Scott Centre for Transportation Management Studies.

Case	Notes
SC93-2/20-1990E	SC93-3/20-1990E
SC93-2/20-1990F	SC93-3/20-1990F

REFUGEE CLAIMANTS AND THE LAW, REGIONAL CRISIS MANAGEMENT

Pullen, John William

Key Elements:

- Issues & Crisis Management
- Internal Communications
- External Communications

Following the same story line as the case *Refugee Claimants and the Law*, this case deals with regional operations and procedures where the national implications of a scenario are equally important.

Elaine Plante, the Regional Director General (RDG) for the Newfoundland Region of the Department of Employment and Immigration, is grappling with the procedural problems caused when 257 refugees suddenly landed within her jurisdiction. Plante must identify and rank the regional office's priorities, she must determine how to apply the department's immigration policy, and develop a strategy to use when dealing with the department and central agencies in Ottawa. In completing these tasks Plante and the department must coordinate their efforts and develop clear lines of communication to regain control of the issue from the media.

Case	Notes
SC93-2/23-1990E	SC93-3/22-1990E
SC93-2/23-1990F	SC93-3/22-1990E

A DELICATE BUT UNAVOIDABLE EVALUATION*

Marceau, Richard; Simard, Pierre and Paquin, Michel

Key Elements:

- Leadership
- Planning & Control
- Policy Development*

The Director of the Development Secretariat Branch of the Eastern Quebec Development Plan in Rimouski, Quebec, faces the difficult task of preparing a program evaluation report detailing the accomplishments of the organization and its future objectives. The report will be submitted to Cabinet as part of a request for further funding. The evaluation report is difficult to prepare as little thought or attention has been given to the program evaluation process. The Director must search for relevant data to prepare the report and establish a means for completing the project.

The Director has received a consultant's report which recommends three approaches to the evaluation process, each of which has advantages and disadvantages. The Director must decide how the project should proceed. Should the Director accept the consultant's report and choose one of the recommended strategies, or should he ask the consultant to revise the report and put forward other alternatives? Are there

other options available to the Director? These questions have to be carefully weighed before a final decision on how to proceed with the project can be reached. The time for action is limited and any solution to the problem must be sensitive to other government departments and agencies which impinge, in varying degrees, upon the work of the organization.

Case	Notes
SC93-2/35-1990E	SC93-3/35-1990E
SC93-2/35-1990F	SC93-3/35-1990F

Related Regional Management Titles

The following case appears in other management areas but may be useful for teaching about Regional Management.

CHOICES FOR THE MANAGER

**Part IV: Management Areas and Key
 Elements Reference Tables**

- A) Agency Management**
- B) Line and Project Management**
- C) Policy Development**
- D) Regional Management**

- 1 Centres of Excellence
- 2 Setting Up a Research and Development Institute
- 3 Pressures on the President
- 4 The Chairman's Challenge, PART A and B
- 5 A Crisis in the Fish Processing Industry
- 6 Workforce Adjustment

Management Areas	1	2	3	4	5	6
Line and Project Management						
Policy Development						
Regional Management						

Key Elements	1	2	3	4	5	6						
Communications External		●										
Communications Internal			●									
Decision-Making	●			●	●	●						
Human Resource Management					●							
Intergovernmental Relations		●			●							
Internal Change				●		●						
Issue and Crisis Management												
Leadership	●		●	●								
Personal and Interpersonal Skills												
Planning and Control												
Strategic Management	●		●			●						

B) LINE AND PROJECT MANAGEMENT

- 1 Choices for the Manager
- 2 The St. Louis Bridge
- 3 Grants and Contributions
- 4 Impasse: Team Building
- 5 Reorganizing Human Resources at Statistics Canada
- 6 Toxic Chemicals
- 7 Triple A: The Acquisition Assessment Agency

Management Areas

Agency Management

Policy Development

Regional Management

	1	2	3	4	5	6	7						
Agency Management													
Policy Development						●							
Regional Management	●												

Key Elements

Communications External

Communications Internal

Decision-Making

Human Resource Management

Intergovernmental Relations

Internal Change

Issue and Crisis Management

Leadership

Personal and Interpersonal Skills

Planning and Control

Strategic Management

	1	2	3	4	5	6	7						
Communications External		●					●						
Communications Internal			●				●						
Decision-Making		●											
Human Resource Management				●	●	●							
Intergovernmental Relations													
Internal Change	●		●			●	●						
Issue and Crisis Management		●											
Leadership	●			●									
Personal and Interpersonal Skills				●									
Planning and Control			●										
Strategic Management							●						

C) POLICY DEVELOPMENT

- 1 Competition Act: Stages 1 to 6
- 2 Drug Regulation and Cost Recovery
- 3 History of the Workplace Hazardous Materials
Information System (WHMIS) Project
- 4 The Natural Gas Deregulation Case

- 5 Privatizing the Canadian Maple Products Corporation
- 6 Refugee Claimants and the Law
- 7 R&D Tax Credit Case: Part 1, Consultation
- 8 R&D Tax Credit Case: Part 2, Interest Group Reaction

Management Areas

Agency Management

Line and Project Management

Regional Management

[illegible]

Key Elements

Communications External

Communications Internal

Decision-Making

Human Resource Management

Intergovernmental Relations

Internal Change

Issue and Crisis Management

Leadership

Personal and Interpersonal Skills

Planning and Control

Strategic Management

1	2	3	4	5	6	7	8
					●		
●	●		●	●	●	●	●
		●	●				
						●	●
				●	●		
			●	●			
●	●	●				●	●
		●					

D) REGIONAL MANAGEMENT

- 1 Saint John District
- 2 How to Improve Productivity and the Quality of Service to the Public with Less Resources
- 3 Setting Up a Federal Economic Development Coordinator's Office
- 4 Implementing the Canadian Jobs Strategy in a Region
- 5 Losing the Fiche

- 6 Management of an Organization during a Strike
- 7 Hindsight Is the Only Exact Science
- 8 Organizational Change at Revenue Canada
- 9 The Panama Shipper
- 10 Princeville Airport
- 11 Refugee Claimants and the Law (Regional Crisis Management)
- 12 A Delicate but Unavoidable Evaluation

Management Areas

Agency Management

Line and Project Management

Policy Development

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Agency Management												
Line and Project Management	●					●	●	●				
Policy Development				●								●

Key Elements

Communications External

Communications Internal

Decision-Making

Human Resource Management

Intergovernmental Relations

Internal Change

Issue and Crisis Management

Leadership

Personal and Interpersonal Skills

Planning and Control

Strategic Management

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Communications External			●		●						●	
Communications Internal	●									●	●	
Decision-Making						●			●			
Human Resource Management		●		●					●			
Intergovernmental Relations			●									
Internal Change		●	●					●				
Issue and Crisis Management					●		●		●	●	●	
Leadership	●	●		●	●	●		●		●		●
Personal and Interpersonal Skills										●		
Planning and Control							●					●
Strategic Management												

Part V: Alphabetical List of Case Studies

A CRISIS IN THE FISH PROCESSING INDUSTRY	9
A DELICATE BUT UNAVOIDABLE EVALUATION	22
CENTRES OF EXCELLENCE	8
CHOICES FOR THE MANAGER	11
COMPETITION ACT: STAGES 1 to 6	14
DRUG REGULATION AND COST RECOVERY	14
GRANTS AND CONTRIBUTIONS	11
HINDSIGHT IS THE ONLY EXACT SCIENCE	20
HISTORY OF THE WORKPLACE HAZARDOUS MATERIALS INFORMATION SYSTEM (WHMIS) PROJECT	14
HOW TO IMPROVE PRODUCTIVITY AND QUALITY OF SERVICE TO THE PUBLIC WITH LESS RESOURCES	18
IMPASSE: TEAM BUILDING	12
IMPLEMENTING THE CANADIAN JOBS STRATEGY IN A REGION	19
LOSING THE FICHE	19
MANAGEMENT OF AN ORGANIZATION DURING A STRIKE	20
PRESSURES ON THE PRESIDENT	8
PRINCEVILLE AIRPORT	21
PRIVATIZING THE CANADIAN MAPLE PRODUCTS CORPORATION	15
R&D TAX CREDIT CASE: PART 1, CONSULTATION	16
R&D TAX CREDIT CASE: PART 2, INTEREST GROUP REACTION	16
REFUGEE CLAIMANTS AND THE LAW	16
REFUGEE CLAIMANTS AND THE LAW, REGIONAL CRISIS MANAGEMENT	21
REORGANIZING HUMAN RESOURCES AT STATISTICS CANADA	12
SAINT JOHN DISTRICT	18
SETTING UP A FEDERAL ECONOMIC DEVELOPMENT COORDINATOR'S OFFICE	18
SETTING UP A RESEARCH AND DEVELOPMENT INSTITUTE	8
THE CHAIRMAN'S CHALLENGE: PART A and PART B	9
THE NATURAL GAS DEREGULATION CASE	15
THE NEW CENTRAL REGION	20
THE PANAMA SHIPPER	21
THE ST. LOUIS BRIDGE	11
TOXIC CHEMICALS	12
TRIPLE A: THE ACQUISITION ASSESSMENT AGENCY	13
WORKFORCE ADJUSTMENT	9

Partie V: Liste alphabétique des études de cas

21	AÉROPORT DE PRINCEVILLE
8	CENTRES D'EXCELLENCE
16	CRÉDIT D'IMPÔT SUR LA RECHERCHE ET LE DÉVELOPPEMENT: PARTIE 1, CONSULTATION
16	CRÉDIT D'IMPÔT SUR LA RECHERCHE ET LE DÉVELOPPEMENT: PARTIE 2, RÉACTION DES GROUPES DE PRESSIONS
17	DISTRICT DE SAINT JOHN
18	DU PLUS AU MEUX: CEIC*
18	ÉTABLISSEMENT DU BUREAU DU COORDONNATEUR FÉDÉRAL*
18	GESTION D'UNE ORGANISATION DURANT UNE GRÈVE
20	HISTORIQUE DU PROJET DU SYSTÈME D'INFORMATION SUR LES MATIÈRES DANGEREUSES UTILISÉES AU TRAVAIL (SIMDUT)
14	IMPASSE: FORMATION D'UN ESPRIT DE CORPS
12	L'AGENCE D'ÉVALUATION DES ACQUISITIONS (AEA)
13	LA DISPARITION DES MICRO-FICHES
19	LA MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME DE LA PLANIFICATION DE L'EMPLOI DANS UNE RÉGION
19	LA MISE EN PLACE D'UN INSTITUT DE RECHERCHE ET DE DÉVELOPPEMENT*
8	LA NOUVELLE RÉGION CENTRALE
20	LA PRIVATISATION DE LA SOCIÉTÉ CANADIENNE DES PRODUITS DE L'ÉRABLE
15	LA REVENDEUR DU STATUT DE RÉFUGIÉ ET LA LOI
16	LA REVENDEUR DU STATUT DE RÉFUGIÉ
21	ET LA LOI (gestion de crise en région)
15	LE CAS DE LA DÉRÉGLEMENTATION DU GAZ NATUREL
9	LE DÉFI DU PRÉSIDENT: PARTIE A et PARTIE B
11	LE GESTIONNAIRE ET SES CHOIX
21	LE PANAMA SHIPPER
11	LE PONT ST-LOUIS
11	LOI SUR LA CONCURRENCE: ÉTAPES 1 à 6
14	ON NE PEUT ÊTRE SUR QU'APRÈS COUP
20	PRESSIONS EXERCÉES SUR LE PRÉSIDENT
8	PRODUITS CHIMIQUES TOXIQUES
12	RÉAMÉNAGEMENT DE L'EFFECTIF
10	RÉGLEMENTATION DES MÉDICAMENTS ET RECOUVREMENT DES COÛTS
14	RÉORGANISATION DES RESSOURCES HUMAINES À STATISTIQUES CANADA*
12	SUBVENTIONS ET CONTRIBUTIONS
11	UNE CRISE DANS LE SECTEUR DE LA TRANSFORMATION DES PRODUITS DE LA PÊCHE*
9	UNE ÉVALUATION DÉLICATE MAIS NÉCESSAIRE*
22	

D) GESTION RÉGIONALE

- 1 District de Saint John
- 2 Du plus au mieux : CEIC
- 3 Etablissement du bureau du coordonnateur fédéral
- 4 Mise en oeuvre du programme de la planification de l'emploi dans une région
- 5 La disparition des micro-fiches
- 6 Gestion d'une organisation durant une grève

- 7 On ne peut être sûr qu'après coup
- 8 La nouvelle région centrale
- 9 Le Panama Shipper
- 10 Aéroport de Princeville
- 11 La revendication du statut de réfugié et la loi
- 12 (Gestion de crise en région)
Une évaluation délicate mais inévitable

Domaines de gestion

Elaboration de politiques

Gestion d'organismes

Gestion organique et de projets

Éléments clés

Changements internes

Communications externes

Communications internes

Gestion de problèmes et de crise

Gestion de ressources humaines

Gestion stratégique

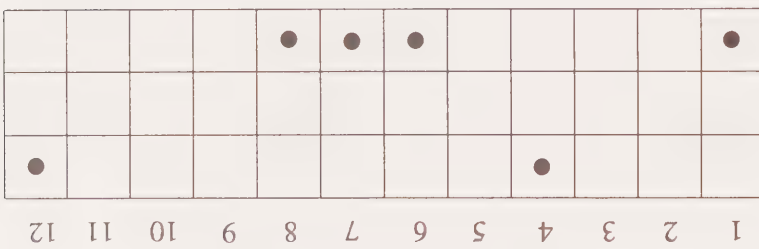
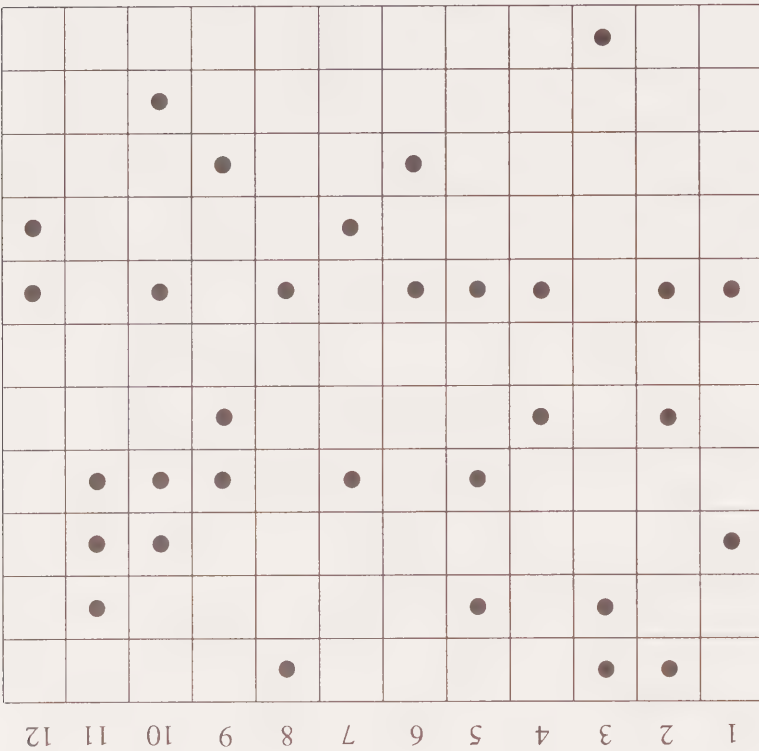
Leadership

Planification et contrôle

Prise de décisions

Qualités personnelles et entrentent

Relations intergouvernementales



1	Loi sur la concurrence : Étapes 1 à 6	
2	Réglementation des médicaments et recouvrement des coûts	
3	Historique du projet du système d'information sur les matières dangereuses utilisées au travail (SIMDUT)	
4	Le cas de la déréglementation du gaz naturel	
5	La privatisation de la société canadienne des produits de l'érable	
6	La revendication du statut de réfugié et la loi	
7	Crédit d'impôt sur la recherche et le développement : Partie 1, Consultation	
8	Crédit d'impôt sur la recherche et le développement : Partie 2, Réactions des groupes de pressions	

Domaines de gestion	1	2	3	4	5	6	7	8
Gestion d'organismes								
Gestion organique et de projets		●	●					
Gestion régionale								

Éléments clés	1	2	3	4	5	6	7	8
Changements internes							●	●
Communications externes					●			
Communications internes						●		
Gestion de problèmes et de crise					●			
Gestion de ressources humaines								
Gestion stratégique			●					
Leadership				●	●			
Planification et contrôle	●	●	●			●	●	
Prise de décisions	●			●	●	●	●	
Qualités personnelles et entretenant								
Relations intergouvernementales			●					

B) GESTION ORGANIQUE ET DE PROJETS

- 1 Le gestionnaire et ses choix
- 2 Le pont St-Louis
- 3 Subventions et contributions
- 4 Impasse : Formation d'un esprit de corps
- 5 Réorganisation des ressources humaines à Statistique Canada
- 6 Produits chimiques toxiques
- 7 L'agence d'évaluation des acquisitions (AEA)

Domaines de gestion

Elaboration de politiques

Gestion d'organismes

Gestion régionale

Éléments clés

Changements internes

Communications externes

Communications internes

Gestion de problèmes et de crise

Gestion de ressources humaines

Gestion stratégique

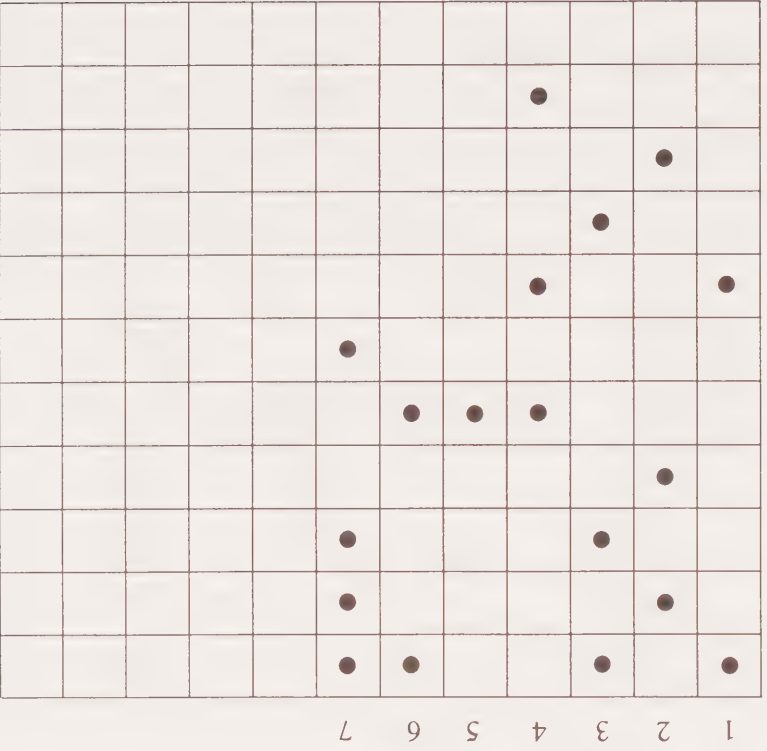
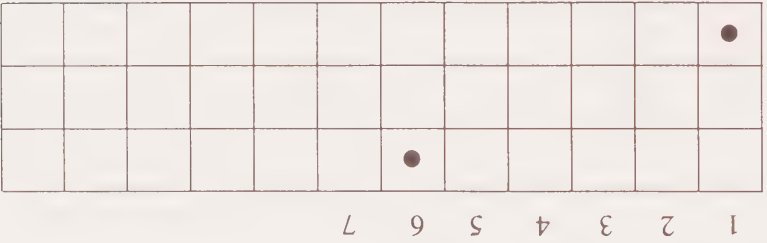
Leadership

Planification et contrôle

Prise de décisions

Qualités personnelles et entrent

Relations intergouvernementales



- 1 Centres d'excellence
- 2 La mise en place d'un institut de recherche et de développement
- 3 Pressions exercées sur le président
- 4 Le défi du président
- 5 Une crise dans le secteur de la transformation des produits de la pêche
- 6 Réaménagement de l'effectif

Domaines de gestion
Elaboration de politiques
Gestion organique et de pr
Gestion régionale

Éléments clés

- Changements internes
- Communications externes
- Communications internes
- Gestion de problèmes et de crise
- Gestion de ressources humaines
- Gestion stratégique
- Leadership
- Planification et contrôle
- Prise de décisions
- Qualités personnelles et entretenant
- Relations intergouvernementales

Partie IV: Tableaux d'identification des domaines de gestion et des éléments clés

- A) Gestion d'organismes**
- B) Gestion organisationnelle et de projets**
- C) Elaboration de politiques**
- D) Gestion régionale**

Le directeur a reçu le rapport du consultant qui recommande trois méthodes d'évaluation, qui ont

Le directeur de la Direction générale, Secrétaire au développement du Plan de développement de l'Est du Québec à Rimouski, doit préparer un rapport d'évaluation du programme et ses futurs objectifs. Ce rapport, qui doit être soumis au Cabinet avec une demande de financement, est difficile à préparer parce qu'on a accordé peu d'attention au processus d'évaluation du programme. Le directeur doit trouver les données dont il a besoin pour préparer le rapport et établir le plan d'exécution du projet.

Elaboration de politiques

Planification et contrôle

Leadership

Éléments clés :

Marceau, Richard; Simard, Pierre et Paquin, Michel

UNE ÉVALUATION DELICATE MAIS NÉCESSAIRE*

LE GESTIONNAIRE ET SES CHOIX

Études de cas liées à la gestion régionale

chaque leurs avantages et leurs inconvénients. Il doit maintenant décider du déroulement du projet. Doit-il accepter le rapport du consultant et choisir l'une des stratégies recommandées ou demander au consultant de revoir son rapport et de proposer d'autres solutions? A-t-il d'autres options? Le directeur doit évaluer ces questions avec soin avant de prendre une décision finale sur le déroulement du projet. Le délai est limité et toute solution doit tenir compte des autres ministères et organismes du gouvernement dont le mandat recoupe à divers degrés celui de l'organisation.

Cas	Notes
SC93-2/35-1990F	SC93-3/35-1990F
SC93-3/35-1990F	SC93-3/35-1990F

des opérations et des procédures régionales dans une situation où les implications nationales sont également importantes.

Elaine Plante, directrice générale régionale d'Emploi et Immigration Canada pour la région de Terre-Neuve, est aux prises avec des problèmes de procédures causés par l'arrivée soudaine de 257 réfugiés et classer les priorités du bureau régional, identifier et classer les priorités du bureau régional, déterminer la façon d'appliquer la politique d'immigration du Ministère et élaborer la stratégie à adopter face au ministère et aux organismes centraux à Ottawa. En même temps, Mme Plante et le ministère doivent coordonner leurs efforts et élaborer des règles de communication claires qui leur permettent de retirer le dossier des mains des médias.

Cas	Notes
SC93-2/23-1990F	SC93-3/22-1990F
SC93-2/23-1990F	SC93-3/22-1990F

LE PANAMA SHIPPER

Pullen, John William

Éléments clés :

Gestion des ressources humaines
Gestion de problèmes et de crise
Prise de décisions

John MacDonald, directeur général régional de la région des Maritimes à Transports Canada, vient de terminer ses entrevues avec les candidats au poste de directeur du district de Dartmouth. M. MacDonald, qui a assumé au cours des derniers mois les grandes responsabilités de ce poste en plus des siennes, a hâte de choisir l'un de ces trois candidats compétents. Peu importe son choix, il ne peut pas satisfaire tous les intérêts de l'extérieur. Mais son problème prend une tournure inattendue lorsqu'il apprend qu'un pétrolier de 85 000 tonnes, le PANAMA SHIPPER, s'est échoué à l'entrée est du port d'Halifax, et que son chargement de pétrole brut s'écoule.

Le directeur du district de Dartmouth est le responsable sur place des interventions en cas de déversement de pétrole. M. MacDonald sait qu'il ne peut remplir les fonctions stratégiques de son poste et diriger la région, tout en assumant les responsabilités du directeur de district. Déjà, il reçoit des appels des médias, des organismes fédéraux des provinces de l'Atlantique et du ministère à Ottawa, le directeur général doit vite établir un plan d'action pour résoudre cette crise qui prend de l'ampleur.

Cas

Notes

SC93-2/30-1990F
SC93-2/30-1990E

SC93-3/30-1990F
SC93-3/30-1990E

AÉROPORT DE PRINCEVILLE

Sutherland, Allen B. et Lalonde, André R.

Éléments clés :

Leadership
Qualités personnelles et entrent
Communications internes

Pullen, John William

Éléments clés :

Gestion de problèmes et de crise
Communications internes
Communications externes

Partant de l'étude intitulée «La revendication du statut de réfugié et la loi», cette étude de cas traite

L'attrait du nouvel emploi et du nouveau milieu de travail ne s'est pas encore dissipé que Don Hampton, directeur de l'aéroport de Princeville, a l'occasion de mettre à l'épreuve ses capacités d'innovation en administration. Avant d'arriver à Terre-Neuve, il occupait un poste de gestion à l'aéroport international Pearson de Toronto. Même s'il connaît bien le milieu aéroportuaire, le nouveau directeur est accueilli avec scepticisme par ses subalternes qui ont peu d'estime pour une personne qui, en pleine carrière, quitte la ville pour s'enterrer à Princeville.

Son prédécesseur, qui manquait d'esprit de décision, a négligé plusieurs problèmes de gestion, d'exploitation et de personnel, maintenant devenus plus difficiles à régler. De plus, un conflit couve entre l'agent du personnel et du marketing de l'aéroport et le chef du service d'incendie aéroportuaire. Le directeur a maintenant deux semaines pour préparer un plan de gestion de deux ans à l'intention du directeur général régional. Toutefois, pour mettre son plan en oeuvre, il doit d'abord obtenir l'appui des gestionnaires de l'aéroport. Le directeur doit donc arrêter un plan d'action et une stratégie, puis trouver les employés sur qui il pourra compter.

Cette étude de cas est publiée en collaboration avec le George A. Scott Centre for Transportation Management Studies.

Cas

Notes

SC93-2/20-1990F
SC93-2/20-1990E

SC93-3/20-1990F
SC93-3/20-1990E

LA REVENDICATION DU STATUT DE RÉFUGIÉ ET LA LOI (Gestion de crise en région)

GESTION D'UNE ORGANISATION DURANT UNE GRÈVE

Hamilton, Seymour

Éléments clés :

Leadership
Gestion organisationnelle et de projets
Prise de décisions

Quatre semaines avant le déclenchement prévu de la grève des commis de bureau (CR), Sandy MacDonald, directeur général régional des bureaux de Revenu Canada à Terre-Neuve, décide de rencontrer ses cadres supérieurs afin de discuter de la grève et de s'y préparer: il s'agit de déterminer comment la grève peut nuire au bureau, aux employés et à la productivité. En plus de faire face à l'incertitude qui règne avant la grève, le directeur général s'efforce de prévoir les nombreux problèmes que la grève pourrait engendrer. Il doit gérer efficacement ses ressources humaines, le service que son bureau offre au public et les relations entre le bureau de Terre-Neuve et Ottawa. Mais il doit aussi tenir compte des intérêts des commis de bureau, de leur syndicat local, des employés qui restent au travail, de l'équipe de gestion et des demandes des médias.

Cas

SC93-2/16-1990F
SC93-3/16-1990F
SC93-3/16-1990E

Notes

ON NE PEUT ÊTRE SÛR QU'APRÈS COUP

Chenier, John A.

Éléments clés :

Gestion organisationnelle et de projets
Gestion de problèmes et de crise
Planification et contrôle

Un conflit risqué d'éclater entre les autochtones, les groupes d'affaires et le gouvernement fédéral au sujet des pratiques de pêche au saumon sur la côte ouest du Canada. Le directeur général régional de Pêches et Océans Canada pour la Colombie-

Britannique doit préparer un plan d'action qui résorbera les tensions entre le ministère et ses clients.

Il doit évaluer avec soin le milieu extérieur de l'organisation avant de décider d'une intervention. Toute action concrète prise par le ministère doit être fondée sur les droits, les demandes et le bien-être des clients du ministère.

Cas

SC93-2/17-1990F
SC93-2/17-2990E
SC93-3/17-1990F

Notes

LA NOUVELLE RÉGION CENTRALE

Mitchell, Nancy

Éléments clés :

Leadership
Changements internes
Gestion organisationnelle et de projets

Harold Foote, sous-ministre adjoint (SMA) de Revenu Canada - Impôt pour la région de l'Ontario, revient à Toronto par avion. Il vient d'apprendre que le comité supérieur de gestion du sous-ministre à Ottawa a décidé de diviser la région de l'Ontario en deux. Cette décision fait suite au rapport du Groupe d'étude présenté par le SMA lors de la réunion du Comité qui a étudié l'organisation du district de Toronto.

Maintenant qu'il a obtenu cette décision, le SMA doit réussir la réorganisation. À l'interne, il doit tenir compte de l'attitude des employés du bureau de district de Toronto, du maintien du service au public et des priorités du gouvernement qui souhaite élargir l'assiette fiscale et diminuer le taux d'imposition et les stimulants destinés aux groupes d'intérêts spéciaux. À l'externe, il doit réagir aux pressions des syndicats et aux commentaires défavorables récemment publiés sur Revenu Canada dans la presse.

Cas

SC93-2/18-1990F
SC93-2/18-1990E
SC93-3/18-1990F

Notes

Roch Lamarre est le nouveau coordonnateur fédéral du développement économique pour le Québec. M. Lamarre doit donc établir le bureau du coordonnateur et l'organiser, définir les objectifs des politiques et commencer à remplir son mandat. Le bureau du coordonnateur doit faire preuve de détermination et de dynamisme dans ses relations avec les gouvernements d'Ottawa, du Québec et des autres provinces et avec la communauté économique qu'il desservit. En plus des fonctions administratives courantes liées à l'établissement d'un bureau, l'embauche du personnel et l'acquisition du gros équipement du bureau, le coordonnateur doit être le plus tôt possible prêt à conseiller le Cabinet sur deux questions politiques délicates qui viennent d'être soulevées. M. Lamarre doit élaborer un plan d'action stratégique qui lui permette d'établir le bureau du coordonnateur et d'assumer ses responsabilités croissantes.

Cas	Notes
SC93-2/8-1990F	SC93-3/8-1990F
SC93-2/8-1990E	SC93-3/8-1990E

LA MISE EN OEUVRE DU PROGRAMME DE LA PLANIFICATION DE L'EMPLOI DANS UNE RÉGION

Prince, Michael J.

Éléments clés :
 Leadership
 Gestion des ressources humaines
Elaboration de politiques

En septembre 1985, le nouveau gouvernement conservateur adoptait La Planification de l'emploi, dans le cadre de sa révision de la politique du marché du travail. La directrice générale régionale de la Commission d'emploi et d'immigration pour la Saskatchewan doit mettre le nouveau programme en application.

Elle doit répondre aux préoccupations et aux intérêts des divers intervenants de l'extérieur qui seront touchés par la nouvelle politique. Elle doit aussi tenir compte des préoccupations du ministère si elle veut réussir à mettre cette politique en oeuvre. Pour faire face à ces préoccupations et à ces questions,

elle doit se guider sur la politique et le processus de développement établis par Ottawa.

Tout en préparant une stratégie de mise en application de la Planification de l'emploi, la directrice générale régionale doit gérer avec soin les préoccupations et les intérêts des intervenants tant de l'intérieur que de l'extérieur.

Cas	Notes
SC93-2/12-1990F	SC93-3/12-1990F
SC93-2/12-1990E	SC93-3/12-1990E

LA DISPARITION DES MICRO-FICHES

Pullen, John William

Éléments clés :
 Leadership
 Gestion de problèmes et de crise
 Communications externes

En fin d'après-midi, un vendredi d'automne 1986, on constate, au Bureau de district de Revenu Canada - Impôt à Toronto, la disparition d'une série de microfiches de dossiers de déclarations d'impôt TIA contenant les renseignements nécessaires sur 17 000 000 de Canadiens. Le sous-ministre adjoint de la région du Centre, Cliff Boyle, qui occupe son poste depuis trois mois dans le cadre du programme d'échange Canada, ne se décide à informer Ottawa que le mardi après-midi suivant. Subitement, Dan Martin, sous-ministre de RCI, se trouve face à une crise d'une intensité et d'une portée indéterminées. Pour trouver une solution à la crise qui se dessine au sein du ministère et qui va bientôt s'étendre au gouvernement et aux médias, M. Martin doit définir ou déterminer la nature de cette crise (administrative, de communication, nationale, politique ou toute combinaison de ce qui précède). Cette tâche n'a rien de simple car toute mauvaise décision risque de créer de nouveaux problèmes.

Cas	Notes
SC93-2/15-1990F	SC93-3/15-1990F
SC93-2/15-1990E	SC93-3/15-1990E

D) GESTION RÉGIONALE

DISTRICT DE SAINT JOHN

Mitchell, Nancy

Éléments clés :

Leadership
Communications internes
Gestion organique et de projets

Le capitaine «Nick» Nolin vient d'être nommé directeur du bureau de district de la Garde côtière canadienne de Saint-Jean au Nouveau-Brunswick. Il a accepté ce poste parce qu'il y voyait l'occasion de faire certains changements qu'il jugeait nécessaires à l'amélioration de la gestion des rives. Un mois plus tard, il se rend compte que les directeurs de district, soumis à de fortes pressions extérieures et intérieures, doivent diriger plusieurs gros programmes, surveiller le rendement d'un grand nombre d'employés des secteurs technique et administratif, en plus de maintenir et d'exploiter une flotte de navires.

Le capitaine Nolin doit montrer qu'il est un bon administrateur. Cela risque d'être difficile, car il doit diriger un district dont son prédécesseur se désintéressait. Le Vérificateur général a plusieurs fois accusé la Garde côtière de gaspiller l'argent des contribuables. Le programme politique du gouvernement insistait sur la réforme des règles d'application, le contrôle des coûts et les compressions budgétaires, alors que le district mettait du temps à adopter les programmes d'emploi spéciaux. Le directeur général de la région vient de donner au capitaine Nolin une liste des buts et objectifs du district pour l'année qui vient. Ce dernier a deux mois pour préparer un projet d'organisation du bureau de district et un plan de mise en oeuvre étale sur deux ans.

Cette étude de cas est publiée en collaboration avec le George A. Scott Centre for Transportation Management Studies.

Cas

Notes

SC93-2/1-1990F
SC93-2/1-1990E

SC93-3/1-1990F
SC93-3/1-1990E

Éléments clés :

Changements internes
Relations intergouvernementales
Communications externes

Dupuis, Louise A.

ÉTABLISSEMENT DU BUREAU DU COORDONNATEUR FÉDÉRAL*

Cas

Notes

SC93-2/7-1990F
SC93-2/7-1990E

SC93-3/7-1990F
SC93-3/7-1990E

Le directeur général des Opérations de la Commission de l'emploi et de l'immigration de la région du Québec décide de revoir les réalisations de l'organisation au cours de son mandat, c'est-à-dire depuis trois ans et demi. Le directeur général préconise une attitude proactive et cherche toujours des moyens d'augmenter la productivité et la qualité du service au public, tout en favorisant la satisfaction et le perfectionnement personnel des employés. Il a l'intention de maintenir ces objectifs, mais veut réévaluer les mesures à prendre pour les atteindre. Il doit tenir compte des changements récemment apportés aux programmes et services offerts à la clientèle, aux procédures administratives et à la philosophie de gestion. Il doit aussi garder à l'esprit les changements qui seront bientôt annoncés par l'équipe de gestion régionale. Le directeur général doit rencontrer les membres du comité directeur des opérations pour préparer un plan d'action pour l'année qui vient. Ils doivent élaborer des solutions qui amélioreront considérablement la productivité, la qualité du service au public et la participation des employés.

Éléments clés :

Leadership
Changements internes
Gestion des ressources humaines

Pinsonneault, Jocelyne

Clément, Philippe; Côté, Marcel et

DU PLUS AU MIEUX: CEIC*

CRÉDIT D'IMPÔT SUR LA
RECHERCHE ET LE DÉVELOPPEMENT
PARTIE 2, RÉACTION DES GROUPES
DE PRESSIONS

Doern, G. Bruce

Éléments clés :
Changements internes
Planification et contrôle
Prise de décisions

Après une année de consultation, qui a permis de clarifier les lignes directrices et de produire le consensus autour de la définition de la recherche et du développement admissibles en vertu du nouveau programme fédéral d'encouragement fiscal, les groupes d'intérêts de l'industrie de la R&D exigent le retrait des nouvelles lignes directrices. L'industrie fait des pressions auprès des médias, des députés de l'opposition et des ministres fédéraux. Le premier conseiller scientifique de Revenu Canada doit essayer de préserver les fruits de toute une année de consultation, tout en faisant face à l'opposition inattendue des groupes d'intérêts.

Cas	Notes
SC93-2/27-1990F	SC93-3/27-1990F
SC93-2/27-1990E	SC93-3/27-1990E

Études de cas liées à l'élaboration de
politiques

Les études de cas suivantes peuvent aussi être utiles à l'étude de l'élaboration de politiques.

PRODUITS CHIMIQUES TOXIQUES

MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME DE
LA PLANIFICATION DE L'EMPLOI DANS
UNE RÉGION

UNE ÉVALUATION DÉLICATE MAIS
NÉCESSAIRE

Cas	Notes	SC93-3/21-1990F	SC93-2/21-1990F	SC93-3/21-1990E	LA REVENDICATION DU STATUT DE RÉFUGIÉ ET LA LOI	Doern, G. Bruce	CRÉDIT D'IMPÔT SUR LA RECHERCHE ET LE DÉVELOPPEMENT: PARTIE 1, CONSULTATION
Éléments clés : Changements internes Planification et contrôle Prise de décisions							
En octobre 1984, le gouvernement conservateur impose un moratoire sur le crédit d'impôt pour recherche scientifique, une mesure fiscale d'incitation à la recherche et au développement. Le gouvernement promet ensuite «d'élargir la définition du développement» et d'augmenter son appui à la recherche et au développement au Canada. En mai 1985, le gouvernement annonce un nouveau programme d'encouragement fiscal. Le premier conseiller scientifique à Revenu Canada doit préparer pour le sous-ministre un projet destiné à définir le processus et la stratégie de consultation qui permettront de clarifier les lignes directrices relatives à la recherche et au développement et d'obtenir l'assentiment général de l'industrie quant à l'administration de ces lignes directrices.							
Cas							
SC93-2/26-1990F							
SC93-3/26-1990E							
Notes							
Responsable d'une situation qui se déroule à 1500 kilomètres de l'administration centrale, le sous-ministre d'Emploi et Immigration Canada, Patrick Russell, estime qu'il a du rattrapage à faire. Il doit préparer une stratégie d'intervention tout en essayant d'atténuer la controverse sociale et politique suscitée par l'événement. Sa stratégie doit tenir compte de l'influence de divers intervenants de l'intérieur et de l'extérieur : les communautés ethniques qui se sentent solidaires, les médias et les organismes centraux.							
Notes							
SC93-2/26-1990E							
SC93-3/26-1990E							
Notes							
métropolitaines.							
sont conçues que pour les grandes régions							
deuxième lecture à la Chambre des communes, ne							
immigration élaborées par Ottawa, qui sont en							
de plus, les procédures accélérées d'intervention en							
face à un groupe de réfugiés de cette importance;							
John, à Terre-Neuve, n'est pas équipé pour faire							
régional d'Emploi et Immigration Canada de St.							
dans le système fédéral d'immigration. Le bureau							
St. Anthony vers 11 h 15, jetant aussitôt la confusion							
257 réfugiés hindis arrivent à la petite ville côtière de							
par les Wiley et un bateau de la Garde côtière, les							
de sauvetage surgissent du brouillard. Remorqués							
côte nord de Terre-Neuve, lorsque trois gros canots							
pêchait dans le détroit de Belle-Isle, au large de la							
Le 24 juin 1986, au petit matin, la famille Wiley							

fournissent la fiche technique de leurs produits. Par conséquent, les utilisateurs ne pouvaient pas être sûrs que les travailleurs étaient bien protégés. Travail Canada et d'autres groupes intéressés ont alors conclu qu'il fallait créer un système national d'information qui fournirait les renseignements nécessaires aux utilisateurs.

Le directeur général responsable de la sécurité et de la santé au travail à Travail Canada doit définir une stratégie pour le projet SIMDUT. En plus de tenir compte des préoccupations des ministères fédéraux et provinciaux, des fournisseurs et des utilisateurs de produits dangereux, sans ébruiter le projet, la stratégie doit mener à l'implantation d'un système axé sur des critères et compatible avec les autres systèmes en place, qui tiendra compte des intérêts du gouvernement fédéral et des producteurs de produits dangereux.

Cas Notes

SC93-2/10-1990F
SC93-2/10-1990E
SC93-3/10-1990F
SC93-3/10-1990E

LE CAS DE LA DÉRÉGLEMENTATION DU GAZ NATUREL

Doern, G. Bruce

Éléments clés :

Leadership
Prise de décisions
Relations intergouvernementales

Le ministre fédéral de l'Énergie est à Calgary où il doit faire un discours. Les producteurs de pétrole s'attendent à ce qu'il annonce qu'il s'est entendu avec le gouvernement de l'Alberta sur le second volet de l'Entente sur les marchés et les prix du gaz naturel. Annoncée le 31 octobre 1985, cette entente avait pour objectif la création d'un marché concurrentiel du gaz naturel au Canada, c'est-à-dire la déréglementation de l'industrie du gaz naturel. Divisée en deux volets, elle prévoyait une année de transition suivie de la déréglementation totale. Mais l'Alberta hésite à donner son accord, parce qu'elle craint que les politiques de l'Office national de l'énergie sur la fixation des prix et la détermination des surplus à l'exportation demeurent en vigueur.

Le ministre vient de rencontrer son homologue provincial à qui il a présenté les modalités d'implantation du second volet prévu par Ottawa. Le ministre albertain de l'Énergie lui a déclaré sans détour que ces mesures n'allaient pas assez loin. Coincé entre l'échec de cette rencontre et les attentes des producteurs face à son discours du lendemain, le ministre appelle son sous-ministre à Ottawa pour lui demander conseil.

Cas Notes

SC93-2/29-1990F
SC93-2/29-1990E
SC93-3/29-1990F
SC93-3/29-1990E

LA PRIVATISATION DE LA SOCIÉTÉ CANADIENNE DES PRODUITS DE L'ÉRABLE

McQuillan, Claire E. et Williams, Cynthia

Éléments clés :

Prise de décisions
Gestion de problèmes et de crise
Leadership

Le gouvernement fédéral procède aux dernières étapes du processus de privatisation de la Société canadienne des produits de l'érable (SCPE). Johanna Day, chef du groupe chargé de la privatisation, consacre ses soirées à l'étude des offres d'achat des quatre finalistes avant de faire ses recommandations. Peu importe ce qu'elle recommande, Mme Day doit aussi concevoir une stratégie qui permettra au ministre et à la haute direction de justifier ce choix face aux divers groupes non gouvernementaux que l'avenir de la SCPE intéresse.

Dans le choix de ses recommandations et de sa stratégie de mise en oeuvre, Johanna Day doit tenir compte des exigences de groupes d'intérêts opposés et, dans la mesure du possible, calmer leurs inquiétudes. Chacune des soumissions a ses points forts et ses points faibles. Mme Day doit faire preuve d'un jugement sûr et bien pondérer les nombreux facteurs en cause.

C) ÉLABORATION DE POLITIQUES

LOI SUR LA CONCURRENCE: ÉTAPES

1 à 6

Tyler, Lynne et Milne, Glen G.D.

Éléments clés :
Planification et contrôle
Prise de décisions

Le nouveau directeur de la Planification stratégique et de l'Élaboration de politiques au ministère de la Consommation et des Corporations doit élaborer une nouvelle Loi sur la concurrence et la piloter dans les dédales administratifs du gouvernement, jusqu'à son adoption. L'étude de cas, fondée principalement sur le processus qui a mené à l'adoption du projet de loi C-91, Loi sur la concurrence, en juin 1986, est divisée en six parties, représentant chacune une étape du processus d'élaboration des politiques. Des notes pédagogiques détaillées aident à présenter le cas. Elles résument brièvement les objectifs d'apprentissage de chaque partie de l'étude et présentent plusieurs questions qui peuvent être utilisées pour diriger la discussion en classe. À la fin de chaque partie, une rubrique «Faits récents» présente des événements inattendus qui pourraient modifier le processus d'élaboration des politiques à cette étape.

Cas	Notes
SC93-2/5-1990F	SC93-3/5-1990F
SC93-2/5-1990E	SC93-3/5-1990E

RÉGLEMENTATION DES MÉDICAMENTS ET RECOURVEMENT DES COÛTS

Doern, G. Bruce

Éléments clés :
Gestion organique et de projets
Planification et contrôle
Prise de décisions

La Direction générale de la protection de la santé, Santé et Bien-être social Canada, connaît de graves problèmes de coordination et de politique et semble avoir grand besoin de réorganisation. Les demandes de réforme organisationnelle se font de plus en plus pressantes. Les politiciens, les organismes gouvernementaux et les groupes clients se sont tous fortement opposés au statu quo. Au sein de l'organisation même, on se rend compte qu'un changement s'impose. En effet, la DGPS est tout simplement incapable de répondre aux demandes qui lui sont adressées.

Le sous-ministre adjoint (SMA) de la DGPS doit préparer et mettre en oeuvre une stratégie permettant de résoudre les problèmes de l'organisation. Cette tâche est compliquée par la diversité des intérêts, des objectifs et des intentions des parties intéressées, tant de l'intérieur que de l'extérieur. Le SMA doit préparer un plan qui tient compte des besoins de l'organisation tout en répondant aux préoccupations de tous les intéressés.

Cas	Notes
SC93-2/6-1990F	SC93-3/6-1990F
SC93-2/6-1990E	SC93-3/6-1990E

HISTORIQUE DU PROJET DU SYSTÈME D'INFORMATION SUR LES MATIÈRES DANGEREUSES UTILISÉES AU TRAVAIL (SIMDUT)

Clément, Philippe

Éléments clés :
Gestion organique et de projets
Relations intergouvernementales
Gestion stratégique
Planification et contrôle

Au printemps de 1982, on connaît à Travail Canada la coordination du projet du Système d'information sur les matières dangereuses utilisées au travail (SIMDUT). À cette époque, les utilisateurs avaient de la difficulté à obtenir des renseignements sur les produits dangereux utilisés au travail, parce que les provinces n'avaient pas le pouvoir d'exiger que les importateurs ou les fournisseurs de l'extérieur

intervenir, à cause de son budget minimal, de la faiblesse du mandat du ministre et du manque de preuves formelles. La DGPE n'a pas établi de liens étroits avec les autres ministères, l'industrie et les groupes d'intérêts et elle attend toujours une politique globale du ministre. Alors que sa tâche est compliquée par les priorités de rationalisation du sous-ministre adjoint et du ministre, M. Fairfax doit choisir les éléments les plus importants de son programme. Il doit aussi mettre l'accent sur l'élaboration d'une stratégie de gestion pour la DGPE et, plus particulièrement, pour le Groupe des produits chimiques toxiques.

L'AGENCE D'ÉVALUATION DES ACQUISITIONS (AEA)

Paton, Richard; Ouimet, Dave et Pullen, John William

Éléments clés :

Communications internes et externes
Changements internes
Gestion stratégique

John Masters est nommé président du Bureau d'évaluation des acquisitions, au moment où les refus récemment opposés par le Bureau à plusieurs demandes de transactions importantes provenant d'investisseurs étrangers soulèvent une vive controverse. Fondé il y a dix ans, à l'époque du nationalisme économique, le Bureau a maintenu des allures de dinosaure égaré à l'ère de la mondialisation. L'inquiétude du public face à l'intervention du gouvernement dans le secteur de l'économie, ajoutée aux critiques des médias et des hommes d'affaires du pays, a donné lieu à une contestation publique du mandat et des objectifs du Bureau. De plus, les investisseurs étrangers, ayant clairement indiqué qu'ils n'étaient pas prêts à attendre une décision pendant six mois, ont placé leur argent ailleurs. Les pressions externes, l'absence d'appui du gouvernement et la réputation controversée des cadres supérieurs ont démoralisé le personnel. Le Bureau doit actuellement traiter

Études de cas liées à la gestion organique et de projets

Cas	Notes
SC93-2/33-1990F	SC93-3/33-1990E
SC93-3/33-1990F	SC93-3/33-1990E

quatre demandes. Les critiques déclarent que ces décisions détermineront l'avenir du Bureau. À titre de président, M. Masters doit conseiller le ministre responsable du Bureau sur la conduite à tenir et sur la stratégie à adopter pour permettre au Bureau de traverser les douze prochains mois.

LA MISE EN PLACE D'UN INSTITUT DE RECHERCHE ET DE DÉVELOPPEMENT
RÉGLEMENTATION DES MÉDICAMENTS ET RECOUVREMENT DES COÛTS
DISTRICT DE SAINT JOHN
ON NE PEUT ÊTRE SÛR QU'APRÈS COUP
LA NOUVELLE RÉGION CENTRALE

Les études de cas suivantes peuvent aussi être utiles à l'étude de la gestion organique et de projets.

Après une carrière de vingt ans à Statistique Canada,
Gestion des ressources humaines
Éléments clés :

Clément, Philippe

RÉORGANISATION DES RESSOURCES
HUMAINES À STATISTIQUE CANADA*

SC93-2/11-1990F
SC93-3/11-1990F
SC93-3/11-1990E

Cas Notes

Quatre mois après avoir accepté une affectation de six mois au poste de directeur régional intérimaire de l'immigration, avec mission d'améliorer la santé de l'organisation et de régler un certain nombre de problèmes de gestion, Peter Mathews constate qu'aucune des solutions adoptées n'a donné de résultat. Les dix gestionnaires de secteur et de programme n'acceptent pas de voir un étranger se mêler d'améliorer leur organisation. M. Mathews organise une séance de «travail en équipe» de trois jours, avec l'aide d'un animateur compétent et l'accord peu enthousiaste de ses dix gestionnaires. Mais, vers la fin de la première journée, il sent qu'il n'a plus de solutions. Il doit donc décider des options à envisager et de la conduite à tenir lorsqu'il retrouvera ses gestionnaires après une pause café prolongée.

Éléments clés
Leadership
Qualité personnelles et entregent
Gestion des ressources humaines

Hunter, John

IMPASSE: FORMATION D'UN ESPRIT
DE CORPS

SC93-2/9-1990F
SC93-2/9-1990-E
SC93-3/9-1990F
SC93-3/9-1990E

Cas Notes

John Fairfax a été détaché du secteur privé dans le cadre d'un programme d'échange des cadres, pour occuper le poste de directeur général de la Direction générale de la protection de l'environnement (DGPE) au ministère de l'Environnement. Bien qu'elle soit responsable des politiques environnementales relatives à divers produits chimiques toxiques, la DGPE a de la difficulté à

Éléments clés
Elaboration de politiques
Changements internes
Gestion des ressources humaines

Paton, Richard et Pullen, John William

PRODUITS CHIMIQUES TOXIQUES

SC93-2/25-1990F
SC93-2/25-1990E
SC93-3/25-1990F
SC93-3/25-1990E

Cas Notes

Votre tâche consiste à faire une synthèse des points faibles de la gestion des ressources humaines dans votre organisation, d'établir un ordre de priorités et de présenter un cadre d'intervention au Statisticien en chef.

Vous venez tout juste d'entrer dans vos nouvelles fonctions de conseiller spécial pour la réorganisation de la gestion des ressources humaines auprès du nouveau Statisticien en Chef du Canada. Statistique Canada vous apparaît comme une fédération de petites républiques indépendantes qui oeuvrent dans l'isolement. Leur autonomie de fonctionnement va jusqu'à la gestion de leur propre programme des publications, qui parfois travaille à perte. Elles constituent de petites organisations fermées, très autonomes, introverties dont une grande partie des activités sont consacrées à la gestion de leurs opérations individuelles. Ce régime de spécialisation entraîne une absence de mobilité des gestionnaires et du personnel qui ne favorise pas la gestion globale de l'Organisation. Pour compiler davantage la situation, Statistique Canada doit effectuer des changements importants dans l'orientation de ses programmes, suite à des changements de priorités du Gouvernement.

B) GESTION ORGANIQUE ET DE PROJETS

LE GESTIONNAIRE ET SES CHOIX

Pullen, John William et Paton, Richard

Éléments clés :

Leadership
Changements internes
Gestion régionale

Robert Fox, qui occupe depuis huit mois le poste de sous-ministre adjoint (SMA) du Groupe des opérations maritimes, doit faire face à un formidable tableau de controverses et de problèmes. Dans le Groupe des opérations maritimes, les tensions sont fortes et le moral du personnel est bas. L'imminence d'une réorganisation et les pressions de réduction des effectifs ont aggravé la situation. De plus, le SMA doit régler d'urgence des problèmes externes qui ont d'importantes répercussions sur le plan politique. Il doit établir ses priorités et élaborer une stratégie qui lui permette de les respecter.

Cas

Notes

SC93-2/3-1990F
SC93-2/3-1990E

SC93-3/3-1990F
SC93-3/3-1990E

LE PONT ST-LOUIS

Pullen, John William

Éléments clés :

Communications externes
Gestion de problèmes et de crise
Prise de décisions

Le 29 novembre 1985, vers 11 h, toute circulation est subitement interrompue sur la Voie maritime du Saint-Laurent. Un cargo, le SEAWISE JEWEL, a heurté la structure d'appui sud du pont St-Louis, un pont ferroviaire et routier qui traverse la Voie maritime près de Montréal. Toute la circulation routière, ferroviaire et maritime est paralysée.

Avant d'arrêter un plan d'action, le président doit évaluer la nature et la complexité du problème. Il doit distinguer les questions importantes parmi la foule de préoccupations mentionnées et déceler, tant à l'interne qu'à l'externe, les intervenants, les pressions et les contraintes dont il doit tenir compte.

Cas

Notes

SC93-2/4-1990F
SC93-2/4-1990E

SC93-3/4-1990F
SC93-3/4-1990E

SUBVENTIONS ET CONTRIBUTIONS

Pullen, John William

Éléments clés :

Communications internes
Changements internes
Planification et contrôle

Au milieu du premier trimestre de l'exercice financier 87-88, le sous-ministre associé de l'Expansion industrielle régionale découvre que le ministère a dépensé près de 110% de ses crédits pour l'exercice financier précédent. Suivant la politique gouvernementale des comptes à payer à la fin de l'exercice, le ministère a dépensé, au cours du premier trimestre, le budget de l'exercice financier 87-88 et n'a plus d'argent pour les trois trimestres qui restent.

Avant de rencontrer le sous-ministre, puis le comité supérieur de gestion, au cours de l'après-midi, le sous-ministre associé doit découvrir comment cette situation a pu se produire, ce qui peut être fait pour la redresser et qui doit en porter la responsabilité. Pour préparer une explication et redresser la situation, le sous-ministre associé doit coordonner son intervention avec celle du contrôleur et des gestionnaires de programmes.

REAMENAGEMENT DE L'EFFECTIF

Stephens, Robert

Eléments clés :

Changements internes
Gestion stratégique
Prise de décisions

Fondé il y plus de vingt-sept ans, l'Office national de l'énergie est l'autorité nationale en matière d'énergie. Au début de l'été 86, on constate sans contre-dit que, malgré une récente réduction de 10%, l'Office n'utilise pas à plein les années-personnes qui lui sont allouées. Les cadres supérieurs sont loin d'être convaincus qu'il n'y a rien à faire. Après avoir discuté de la situation, ils mettent au point une gamme d'options qui tiennent compte de ce qui suit. Pour faire face aux fluctuations de sa charge de travail, l'Office a besoin d'un effectif de spécialistes hautement qualifiés, chacun dans son domaine. De plus, la réduction des effectifs risque d'avoir un effet négatif sur le plan pratique, au point de nuire à la crédibilité de l'Office. Au début de l'hiver, les cadres doivent avoir décidé s'il faut recommander au président de réduire les effectifs, justification à l'appui, en plus d'avoir établi la méthode et le calendrier d'implantation. De son côté, le président réagira à leurs recommandations: quelle sera sa réaction, si la réduction des effectifs est recommandée et si elle ne l'est pas?

Cas

Notes

SC93-2/36-1990F
SC93-2/36-1990E

SC93-3/36-1990F
SC93-3/36-1990E

Cas	Notes
SC93-2/28-1990F	SC93-3/28-1990F
SC93-2/28-1990E	SC93-3/28-1990E

PARTIE B

La deuxième partie de l'étude de cas présente la stratégie mise en oeuvre par le président pour redresser la situation de l'ALC.

Cas	Notes
SC93-2/28-1990F	SC93-3/28-1990F
SC93-2/28-1990E	SC93-3/28-1990E

UNE CRISE DANS LE SECTEUR DE LA TRANSFORMATION DES PRODUITS DE LA PÊCHE*

Dupuis, Louise A.

Éléments clés:

- Gestion des ressources humaines
- Prise de décisions
- Relations intergouvernementales

Au printemps 1983, la saison de la pêche risque d'être compromise en Gaspésie: la coopérative des Pêcheurs - Unis du Québec (PUQ), de loin la plus importante entreprise dans le secteur, est acculée à la faillite. Elle est fort endettée, son fonds de roulement est négatif et les créanciers ne veulent plus avancer de fonds et menacent de saisir les actifs de la coopérative. Une réunion d'urgence est convoquée, réunissant toutes les parties intéressées, et notamment le ministre fédéral de Pêches et Océans. Suite à cette réunion d'urgence, le gouvernement fédéral accepte de donner une garantie de prêt à PUQ et de nommer Roger Marinier administrateur intérimaire de la coopérative. Marinier doit recommander une solution adéquate aux problèmes. Pour ce faire, il devra ressortir les principaux éléments de la problématique des Pêcheurs-Unis, les difficultés du secteur de la pêche, les objectifs fédéraux ainsi que les irritants et les conflits fédéraux-provinciaux dans le secteur.

L'ACSR doit bientôt tenir une assemblée générale qui promet d'être houleuse; un important projet de recherche connaît des difficultés à cause d'erreurs de conception et d'affectation des fonds qui sont le fait de chercheurs de l'extérieur; enfin, des controverses internes et externes et des changements rapides au niveau de la direction ont démoralisé le personnel de l'ACSR. Le nouveau président a élaboré une stratégie de transition pour remettre l'organisation au diapason et lui redonner sa vitesse de croisière. Toutefois, il réévalue maintenant cette stratégie et doit décider de ce qu'il fera pour tirer l'ACSR de ses difficultés actuelles.

Cas	Notes
SC93-2/19-1990F	SC93-3/19-1990F
SC93-2/19-1990E	SC93-3/19-1990E

LE DÉFI DU PRÉSIDENT: PARTIE A et PARTIE B

Pullen, John William

Éléments clés :

- Leadership
- Changements internes
- Prise de décisions

PARTIE A

L'Agence de libération conditionnelle (ALC) détient le pouvoir d'accorder, de refuser et de contrôler la libération conditionnelle de personnes qui purgent une peine d'emprisonnement dans les établissements pénitentiaires fédéraux au Canada. Au moment où les médias ont vent d'une affaire qui risque de faire du bruit, le nouveau président doit relever un organisme dont les interventions, l'autorité, le mandat et les capacités ont été sévèrement critiqués par les comités parlementaires, les organismes de révision et les groupes d'intérêts. Peu importe le plan d'action choisi, il doit s'assurer l'appui et la collaboration du comité supérieur de gestion de l'Agence et adopter une stratégie qui tient compte du milieu, du personnel, de la structure et du mandat organisationnel de l'ALC.

A) GESTION D'ORGANISMES

CENTRES D'EXCELLENCE

Pullen, John William

Éléments clés :

Leadership
Gestion stratégique
Prise de décisions

Le président du Centre de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada (CRSNG) vient d'apprendre, de source non officielle, que le ministre d'État chargé des Sciences et de la Technologie a préparé un projet de mémoire au Cabinet demandant l'augmentation des subventions gouvernementales à la recherche universitaire. Ce projet de mémoire accorderait au CRSNG un rôle consultatif marginal, même si ce domaine fait partie du mandat du CRSNG. Peu au courant des détails de la proposition, mais comprenant que le mémoire a suivi les voies hiérarchiques en accéléré, le président doit prévoir les effets de cette proposition sur son organisme et décider de la façon dont il doit réagir au mémoire.

Cas

Notes

SC93-2/2-199F
SC93-3/2-199F
SC93-3/2-199F

LA MISE EN PLACE D'UN INSTITUT
DE RECHERCHE ET DE
DÉVELOPPEMENT*

Dupuis, Louise, A.

Éléments clés:

Relations intergouvernementales
Elaboration de politiques
Communications externes

En 1984, le gouvernement fédéral annonça sa décision de fonder l'Institut national d'optique (INO). Au départ, ce centre de recherche avait été conçu comme devant être une division du Conseil

national de recherches du Canada (CNR). Par la suite, on décida de procéder avec l'implantation de cet institut, mais en altérant profondément sa charte et son organisation. Plutôt que d'être une division du CNRC, l'Institut deviendrait une société privée à but non lucratif devant s'autofinancer. Parallèlement à cette décision, le gouvernement fédéral assumerait les dépenses d'immobilisations liées à la construction et à l'achat des équipements de l'INO.

On chargea donc Suzanne Pélérin d'assumer la coordination de la mise en place de l'INO et d'établir une stratégie pour mettre l'INO sur la bonne voie, tout en assurant sa privatisation. Il lui faudra tenir compte des contraintes internes et externes du nouvel organisme, identifier les enjeux majeurs et les objectifs stratégiques du nouveau centre de recherche et élaborer une approche stratégique pour l'exécution du mandat.

Cas

Notes

SC93-2/13-199F
SC93-3/13-199F
SC93-3/13-199F

PRÉSSIONS EXERCÉES SUR LE

PRÉSIDENT

Pullen, John William

Éléments clés :

Communications internes
Gestion stratégique
Leadership

John Allen, nouveau président de l'Administration canadienne des subventions à la recherche (ACSR), a hérité d'une organisation chancelante. Les événements récents et l'avenir immédiat n'annoncent rien de bon pour l'ACSR : ainsi, M. Allen vient d'apprendre que le Conseil du Trésor a l'intention d'imposer de nouvelles coupures budgétaires; l'ACSR a dû s'expliquer devant le Comité de la Chambre des communes sur la culture et l'identité canadienne; et la direction doit rencontrer des représentants du Bureau du Conseil privé pour discuter de son Rapport annuel qui a soulevé une vive controverse. M. Allen s'attend à ce qu'on lui demande de rationaliser l'organisation. De plus,

**Partie III: Liste des études de cas selon les domaines
de gestion**

- A) Gestion d'organismes**
- B) Gestion organisationnelle et de projets**
- C) Élaboration de politiques**
- D) Gestion régionale**

Partie II: Comment commander les études de cas ou les notes pédagogiques

- a) Les universités, établissements d'enseignement ou autres organismes à l'extérieur du gouvernement fédéral peuvent acheter les études de cas ou les notes pédagogiques (en français ou en anglais) directement de l'Institut d'administration publique du Canada:

- en écrivant à:
L'Institut d'administration publique du Canada
897, rue Bay
Toronto (Ontario)
M5S 1Z7

- b) Les organismes et gestionnaires du gouvernement fédéral peuvent obtenir les études de cas ou les notes pédagogiques (en français ou en anglais) directement du Centre canadien de gestion (CCG):

- en écrivant à:
Distribution des études de cas
Centre de documentation
Centre canadien de gestion
C.P. 420, Succursale A
Ottawa (Ontario)
K1N 8V4

- ou en composant le:
(613) 995-6165

Veillez prendre note que toutes les études de cas et les notes pédagogiques du CCG sont protégées par les droits d'auteur de la Couronne. La reproduction d'extraits de ces études et du catalogue à des fins personnelles est permise, pourvu qu'il soit fait mention de la source. Toutefois, la reproduction des études de cas ou du catalogue, en tout ou en partie, à des fins de revente ou de redistribution, ne peut être faite sans l'autorisation écrite de :

L'agent des droits d'auteur
Groupe des programmes et des produits d'édition
Centre d'édition du gouvernement du Canada
Ottawa (Ontario)
K1A 0S9

**Qualités personnelles
et entrent:**

Aptitude du gestionnaire à fournir un bon rendement
dans diverses situations et avec diverses personnes.

**Relations intergouverne-
mentales:**

Relations permanentes, sur les plans administratif,
politique et légal, au sein du système gouvernemental
canadien.

Temps nécessaire

L'étude de chaque cas prend de 1,5 à 4 heures, selon la méthode
d'enseignement. Si les participants forment des ateliers pour évaluer un cas,
il faudra peut-être jusqu'à 4 heures, y compris des présentations de 20 à 30
minutes par atelier suivies d'une séance plénière. Si les participants se
regroupent pour évaluer un cas, il faudra de 1,5 à 2 heures par étude de cas.

5. Numéros de catalogue. Pour commander les études de cas et les notes pédagogiques, il faut se référer aux numéros de catalogue, attribués par Approvisionnements et Services Canada. Les numéros à gauche s'appliquent aux études de cas, ceux à droite aux Notes pédagogiques.

E = anglais, F = français

Éléments clés

Les éléments clés de chaque étude de cas correspondent aux pratiques de gestion que l'étude met en lumière. Les définitions ont été préparées à partir de divers ouvrages, y compris *The Public Administration Dictionary*:

Changements internes: Modifications apportées au milieu interne d'un organisme afin de s'adapter au milieu externe.

Leadership: Exercice de l'autorité, officielle ou non, dans le but de diriger et de coordonner le travail des autres.

Communications: Échange de renseignements entre des personnes ou des groupes.

externes: Communications avec les intervenants de l'extérieur d'un organisme.

internes: Communications avec le personnel au sein d'un organisme.

Gestion de problèmes et de crise: Adaptation d'une stratégie pour répondre à un événement prévu ou imprévu ou à une situation d'instabilité.

Gestion des ressources humaines: Utilisation optimale du personnel au sein d'un organisme.

Gestion stratégique: Gestion qui tient compte des milieux interne et externe de l'organisme.

Planification et contrôle: Elaboration et suivi d'une stratégie et d'un plan d'action permettant d'atteindre des objectifs particuliers.

Prise de décisions: Choix des mesures à prendre pour atteindre un objectif, en tenant compte des événements, des circonstances et de l'information.

Partie I: Guide d'utilisation du catalogue

Présentation type d'une étude de cas

1. LE GESTIONNAIRE ET SES CHOIX

2. Pullen, John William et Paton, Richard

3. Eléments clés:

Leadership
Changements internes
Gestion régionale

4. Robert Fox, qui occupe depuis huit mois le poste de sous-ministre adjoint (SMA) du Groupe des opérations maritimes, doit faire face à un nombre considérable de controverses et de problèmes. Au sein du Groupe des opérations maritimes, les tensions sont fortes et le moral du personnel est bas. La réorganisation imminente et les pressions engendrées par une réduction des effectifs ont aggravé la situation. De plus, le SMA doit régler d'urgence plusieurs problèmes externes qui ont d'importantes répercussions sur le plan politique. Il doit donc établir ses priorités et définir une stratégie qui lui permettra de les respecter.

5. Cas Notes

SC93-2/3-1990E SC93-3/3-1990E
SC93-2/3-1990F SC93-3/3-1990F

Organisation des entrées

Chaque entrée comprend cinq parties:

1. **Titre et langue.** Toutes les études de cas sont publiées dans les deux langues officielles. Les études de cas marquées d'un astérisque (*) ont été rédigées originellement en français.
2. **Auteur(s).** Les études de cas sont rédigées par le personnel du CCG, par des chercheurs indépendants travaillant à contrat et par des cadres supérieurs fédéraux actuels et antérieurs.
3. **Éléments clés.** Les éléments clés indiqués (*voir Éléments clés*, p. 4) correspondent aux principales pratiques de gestion donnant lieu aux points à aborder et aux objectifs d'apprentissage. Les domaines de gestion pertinents sont en italique.
4. **Résumé.** Il s'agit d'une courte description factuelle du cas à l'étude.

Introduction

Le présent catalogue renferme les études de cas réalisées et utilisées par le Centre canadien de gestion (CCG) et que peuvent se procurer les universités et autres établissements d'enseignement ainsi que les ministères et organismes fédéraux. Les études de cas ont été à l'origine élaborées à l'intention des cadres supérieurs de la Fonction publique, mais elles conviennent aux étudiants de 2^e et 3^e cycles. Chaque étude de cas est accompagnée de notes pédagogiques.

Les études de cas offrent au participant la possibilité de faire preuve de jugement et de mettre ses connaissances à profit afin de résoudre des problèmes de gestion susceptibles de se poser dans la Fonction publique. Un bon nombre de cas sont puisés à même l'expérience des gestionnaires de la Fonction publique; d'autres ont été modifiés à des fins didactiques.

Le catalogue comprend cinq parties:

La partie I est un guide d'utilisation du catalogue. Elle présente une entrée type annotée, définit la terminologie utilisée et indique le temps nécessaire pour l'enseignement.

La partie II indique comment commander les études de cas ou les notes pédagogiques.

La partie III donne une liste des études de cas selon quatre domaines de gestion:

Gestion d'organismes: gestion des liens de dépendance, dans le cadre des mandats juridiques et des priorités politiques;

Gestion organisationnelle et de projets: planification, organisation et direction d'un groupe en vue de répondre à des objectifs précis;

Élaboration de politiques: analyse d'une situation, élaboration et mise en oeuvre de nouvelles politiques et évaluation des résultats. Par politiques, on entend ici l'utilisation de ressources publiques pour répondre aux problèmes nationaux ou aux inquiétudes du gouvernement;

Gestion régionale: planification, organisation et direction des ressources pour atteindre les objectifs d'une région géographique particulière.

La partie IV fournit des tableaux de référence pratiques qui donnent une liste des études de cas par domaine de gestion. Les tableaux indiquent également les éléments clés.

La partie V est une liste alphabétique de toutes les études de cas.

Le CCG tient à remercier sincèrement les gestionnaires fédéraux et autres personnes qui ont consacré temps et effort à l'élaboration des études de cas.

Table des matières

Introduction	2
Partie I: Guide d'utilisation du catalogue	3
Partie II: Comment commander les études de cas ou les notes pédagogiques	6
Partie III: Liste des études de cas selon les domaines de gestion	7
Gestion d'organismes	8
Gestion organisationnelle et de projets	11
Elaboration de politiques	14
Gestion régionale	18
Partie IV: Tableaux d'identification des domaines de gestion et des éléments clés	23
Partie V: Liste alphabétique des études de cas	28

© Ministère des Approvisionnement et Services Canada 1990

N° de cat. SC94-21/1990

ISBN 0-662-57442-7

Canada



Catalogue
d'études
de cas

CENTRE
CANADIEN DE
GESTION

CENTRE
CANADIEN DE
GESTION

Catalogue
d'études
de cas



Canada